

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE ENSINO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A ATIVIDADE DO BRITISH COUNCIL NA ÁREA DE  
APERFEIÇOAMENTO EDUCACIONAL NO QUE SE RE  
FERE A TREINAMENTO DE BRASILEIROS NA GRÃ-  
BRETANHA E SUBSEQUENTE AVALIAÇÃO DE RESUL  
TADOS - UM ESTUDO DE CASO -

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA  
DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DE  
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JÚLIO SÉRGIO DOS MARES GUIA RAPOSO

RIO DE JANEIRO, 1995

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE ENSINO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

199601 47

T/EBAP G943a



1000064674

A ATIVIDADE DO BRITISH COUNCIL NA ÁREA DE  
APERFEIÇOAMENTO EDUCACIONAL NO QUE SE RE  
FERE A TREINAMENTO DE BRASILEIROS NA GRÃ-  
BRETANHA E SUBSEQUENTE AVALIAÇÃO DE RESUL  
TADOS - UM ESTUDO DE CASO -

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
JÚLIO SÉRGIO DOS MARES GUIA RAPOSO

E

APROVADA EM: 04 / 09 / 1995  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

VALÉRIA DE SOUZA - MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ENRIQUE JERONIMO SARAVIA - DOUTORANDO EM ADMINISTRA  
ÇÃO PÚBLICA

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA - DOUTOR EM ADMINIS  
TRAÇÃO PÚBLICA - PhD

RIO DE JANEIRO, 1995

## **RESUMO**

Esta pesquisa tem por objetivo examinar as atividades do British Council no que concerne ao intercâmbio cultural de brasileiros, como também, verificar os resultados dos programas de treinamento realizados sob os níveis de reação, comportamento no cargo e organizacional, baseando-se nas teorias de Anthony Hamblin.

## **RESUMO**

Esta pesquisa tem por objetivo examinar as atividades do British Council no que concerne ao intercâmbio cultural de brasileiros, como também, verificar os resultados dos programas de treinamento realizados sob os níveis de reação, comportamento no cargo e organizacional, baseando-se nas teorias de Anthony Hamblin.

## **ABSTRACT**

**This case study aims to examine the activities of the British Council in the field of cultural interchange to brazilians as well as to evaluate training programes results carried out in the levels of reaction, job performance appraisal and organizational under Anthony Hamblin's theory.**

## **ABSTRACT**

This case study aims to examine the activities of the British Council in the field of cultural interchange to brazilians as well as to evaluate training programes results carried out in the levels of reaction, job performance appraisal and organizational under Anthony Hamblin's theory.

## ***DEDICATÓRIA***

***Aos meus pais,***

***Julio e Nelly.***

***(in memoriam)***

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao British Council do Rio de Janeiro, nas pessoas de Diana Abdu Pinto pelas várias contribuições oferecidas que auxiliaram significativamente na realização deste trabalho; Anna Maria Castro e Sara Fontenelle por informações prestadas e a Professora Valéria de Souza da Fundação Getúlio Vargas pela orientação desta dissertação.*



*"Devo dizer mais uma vez: não tenho ensinamentos a transmitir. Apenas aponto algo, na realidade, algo não visto ou escassamente avistado.*

*Tomo quem me ouve pela mão e o encaminho à janela. Escancaro-a e aponto para fora. Não tenho ensinamento algum, mas conduzo um diálogo".*

**MARTIM BUBER**

## SUMÁRIO

	Pág.
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>03</b>
 <b>CAPÍTULO 2 - O BRITISH COUNCIL .....</b>	 <b>07</b>
2.1. Perfil da Instituição e Importância do Intercâmbio Educacional .....	07
 <b>CAPÍTULO 3 - O TREINAMENTO DE BRASILEIROS</b>	
<b>NA GRÃ-BRETANHA .....</b>	<b>12</b>
3.1. Política Educacional Britânica .....	12
3.1.1. Considerações sobre Políticas Públicas .....	12
3.1.2. Análise da Política Educacional Britânica .....	14
3.2. Processo de Seleção para Treinamento de Brasileiros na Grã-Bretanha .	20
3.2.1. Considerações sobre o Processo de Treinamento .....	21
3.2.2. Identificação de Necessidades de Treinamento para	
Concessão de Bolsas de Estudos oferecidas pelo	
British Council e Processo Decisório .....	23
 <b>CAPÍTULO 4 - AVALIAÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	 <b>32</b>
4.1. Domínio Teórico sobre Avaliação de Resultados de Treinamento .....	32
4.2. Resultados de Treinamento na Grã-Bretanha .....	39
4.2.1. O Instrumento da Pesquisa - Objetivos e Conteúdo .....	39
4.2.2. Consolidação e Análise dos Dados da Pesquisa .....	41
4.2.2.1. Observações Gerais Sobre o Processo de	
Consolidação dos Dados .....	41

4.2.2.2.      **Consolidação e Análise dos Dados - Quadros**  
                 **Demonstrativos ..... 45**

**CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES ..... 79**

**BIBLIOGRAFIA ..... 86**

**ANEXOS ..... 89**

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O sistema educacional da Grã-Bretanha oferece oportunidades de treinamento e pesquisa que correspondem às necessidades e exigências do comércio, da indústria e das profissões liberais no mundo inteiro. O País tem uma longa tradição no acolhimento de estudantes estrangeiros e pode responder às suas necessidades de treinamento através da organização de cursos e programas de estudo apropriados.

Estas atividades são exercidas pelo British Council, através da concessão de bolsas de estudo para estudantes de todas os países inclusive para brasileiros, em colaboração com o Governo Britânico.

Assim, este trabalho pretende apresentar tais atividades, como também, a questão da Avaliação de Resultados destes treinamentos nos diversos níveis propostos por Anthony Hamblin (1978).

A reputação do sistema educacional britânico é fruto do seu excelente padrão acadêmico, do alto índice de aprovação dos alunos em todos os níveis, dos títulos que confere que gozam de fama mundial, e do profissionalismo do ensino que oferece.

A Grã-Bretanha tem uma excelente reputação internacional tanto pela pesquisa pura e aplicada como pelo profissionalismo do treinamento que oferece nos seus cursos de especialização ("post graduate diploma") e mestrado strictu sensu ("Master").

Na área de Administração de Recursos Humanos, o subsistema Treinamento e Desenvolvimento adquire grande preponderância na medida em que atuará como complementar dos conhecimentos adquiridos no ensino formal, e, ainda, introduzirá outros conhecimentos proporcionados pelo desenvolvimento da ciência e tecnologia.

Nesse estudo de caso portanto, será enfatizada a atividade do British Council como órgão gestor da concessão de bolsas de estudo para viabilização dos treinamentos mencionados, como também, quais são os resultados obtidos com tais investimentos no que concerne ao desempenho profissional no nível de aprendizagens adquiridas, e sua conseqüente contribuição para as empresas brasileiras tanto do setor público como privado.

Por outro lado, tais resultados serão altamente significativos para o próprio British Council na medida em que fornecerão dados que possibilitem avaliar seu processo de trabalho e alcance dos objetivos de sua existência.

Ressalte-se aqui, que um dos focos desta pesquisa, refere-se a uma das etapas do processo de treinamento de recursos humanos, ou seja - Avaliação de Resultados ou comportamento no cargo - que tem se mostrado muito pouco explorada, até mesmo, não sendo incluída como atividade prática do mencionado processo. Observa-se que as etapas anteriores reconhecidas como o Diagnóstico de Necessidades e Identificação de Necessidades de Treinamento, são amplamente praticadas, transformando-se então em vários programas de capacitação de mão-de-obra. Todavia, a etapa subsequente - Avaliação de Resultados - e que atuaria como instrumento comprobatório e validaria as fases anteriores, deixa de ser executada, não se formando o ciclo do sistema Treinamento de Recursos Humanos.

Dentro desta reflexão, vamos encontrar também o treinamento de profissionais com aperfeiçoamento em países estrangeiros, em que o ciclo se encerra com sua volta ao Brasil. Daí por diante, não existe um acompanhamento de sua trajetória de retorno, como também, se perdem os resultados obtidos com tal aperfeiçoamento.

De acordo com a publicação - Seminário sobre Avaliação dos Bolsistas no Exterior CAPES/CNPq (1989) -

*"é indiscutível a seriedade, a eficiência, os cuidadosos e criteriosos tratamentos dedicados pelas comissões de consultores da CAPES e pelos organismos congêneres do CNPq aos processos de seleção de candidatos a bolsas no exterior, todavia, é notória a inexistência de um processo sistemático e eficaz de acompanhamento e avaliação de bolsistas. Esse fato tem sido apropriadamente apontado pelas associações de bolsistas brasileiros (ABEP) sediadas em Londres e Paris. Estas, entre outras reivindicações, solicitam à CAPES e ao CNPq o estabelecimento de um sistema adequado de acompanhamento e avaliação de bolsistas no exterior. Neste particular, queixam-se de que os relatórios têm cumprido apenas um papel puramente burocrático para efeito de renovação do afastamento e das próprias bolsas, mas sem qualquer avaliação de natureza acadêmica que*

*possa resultar em um aproveitamento racional para o país".*

Com relação ao British Council que seria um dos organismos congêneres ao CNPq e CAPES, de âmbito internacional, mencionados anteriormente, e responsável pela concessão de bolsas de estudo na Grã-Bretanha, a situação não difere da relatada anteriormente.

Conforme depoimento de Irene Taitson, o bolsista do British Council tem o seu desempenho periodicamente relatado, durante o período de seus estudos, por seu orientador, que ao término da bolsa elabora relatório final e, se o relatório indicar um bom desempenho de bolsista do Acordo Anglo-Brasileiro de Cooperação Técnica (Anexo 1), o British Council no Brasil, apenas arquiva uma cópia e remete outra para o órgão do governo brasileiro signatário do Acordo. Por outro lado, o bolsista deverá elaborar apenas um relatório ao término do treinamento."

Este depoimento portanto, vem corroborar a inexistência da continuidade do Processo de Treinamento no que esta afeta a Avaliação dos Resultados dos programas realizados na Grã-Bretanha, a partir do momento que o bolsista retoma suas atividades no Brasil.

O objetivo geral da pesquisa foi verificar a atividade do British Council na área de aperfeiçoamento educacional de brasileiros na Grã-Bretanha, através dos programas de treinamento, como também, os resultados obtidos com suas aplicações nos diversos campos de atuação, para tanto buscou-se:

- Identificar a importância do apoio governamental britânico para o treinamento de brasileiros na Grã-Bretanha;
- identificar a forma de atuação do British Council para a consecução dos objetivos do treinamento na Grã-Bretanha;
- identificar como o programa de treinamento foi percebido pelo participante;
- identificar as aprendizagens adquiridas que contribuíram para o desenvolvimento profissional;

- identificar as novas propostas apresentadas para o desenvolvimento das funções em suas empresas em relação aos conhecimentos adquiridos.

Para o alcance dos objetivos, foi realizada pesquisa bibliográfica, utilizando-se documentos referenciais do British Council, na forma de suas publicações, como também, entrevistas com membros da instituição através dos quais foi possível resgatar e levantar os dados que compõem os Capítulos II e III.

O Capítulo IV que aborda os objetivos restantes, foram atingidos mediante pesquisa de campo através de respostas dadas ao questionário apresentado no Anexo 2.

A pesquisa de campo foi realizada a partir de um universo de 120 treinandos que obtiveram bolsas administradas pelo British Council, no período de 20 anos. Foram distribuídos então, 120 questionários, que englobaram bolsistas dos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, situando-se em 50 o número da amostragem, emergencial relativa ao retorno do instrumento utilizado na pesquisa, objeto do mencionado capítulo.

Para interpretação dos dados coletados foram classificados os cursos realizados, discriminadas as empresas abrangidas, cargos e funções profissionais, anteriores e posteriores aos treinamentos.

A consolidação das respostas envolvem cálculos estatísticos médios transformados em percentuais numa proposta qualitativa de trabalho com discriminação das opiniões registradas na pesquisa.

O Capítulo V encerra o presente estudo de caso, abordando as conclusões gerais em consonância com os objetivos propostos.

## **CAPÍTULO 2 - O BRITISH COUNCIL**

### **2.1. Perfil da Instituição e Importância do Intercâmbio Educacional**

O British Council foi criado em 1934 e, atualmente, possui representações em 182 cidades em 99 países. O órgão financiador do British Council é o Ministério das Relações Exteriores do Governo Britânico (Foreign and Commonwealth Office), através do seu Setor Diplomático e da Administração do Desenvolvimento do Ultramar. O British Council é a principal agência de relações culturais no exterior e é uma parte integral do programa diplomático e de assistência do governo britânico.

Em 1934 não estava plenamente clara a idéia de que a língua, literatura, artes, ciência e estilo de vida de uma nação poderiam ser espreiadas pelo estrangeiro como meios de entendimento e boas relações com os outros países. E, sobre isso, a Grã-Bretanha permanecia inoperante frente às outras nações líderes na Europa, como a França que através da Alliance Française, criada no final do século XIX, no sentido de promover o ensino da língua francesa, ampliou suas atividades, formando grupos em várias partes do mundo, encarregados de cumprir programas escolares e de bibliotecas, como também, palestras e exposições de arte, entre outros.

Dessa forma, baseando-se nesta idéia, a criação do British Council teve como objetivos:

- promover no estrangeiro a cultura e civilização britânica, encorajando o estudo e o uso da língua inglesa e como consequência e extensão, a sua literatura e contribuições nos campos da música, belas artes, ciência, pensamento filosófico e prática política.
- Encorajar intercâmbios culturais e educacionais entre o Reino Unido e outros países com vistas à assistir ao fluxo de estudantes estrangeiros para os locais britânicos de aprendizagem, instituições técnicas e indústrias, como também, no sentido inverso de estudantes britânicos para fora.



- Prover oportunidades de manutenção e solidificação dos vínculos da tradição cultural britânica pelos territórios de governos autônomos de seus domínios.
- Assegurar a continuidade da educação britânica nas colônias e possessões.

No Brasil, onde iniciou suas atividades em 1941, o British Council atua nas seguintes áreas, de acordo com a publicação - o British Council no Brasil (1993).

- **Intercâmbio** - Entre especialistas dos dois países através de contribuições financeiras para visitas de acadêmicos, e peritos britânicos para participar de conferências, ministrar cursos e desenvolver outras atividades profissionais no Brasil. Com relação aos brasileiros é oferecido apoio financeiro e administrativo para visitas às instituições britânicas, e ainda, a organização de cursos de curta duração em diversos assuntos na Grã-Bretanha. Promove-se por outro lado, com grande ênfase a cooperação entre universidades brasileiras e britânicas com vistas ao estabelecimento de projetos de pesquisa conjunta, a criação e consolidação de cursos de pós-graduação e o desenvolvimento de outras atividades de interesse mútuo. Tais programas contam quase sempre com a contrapartida de agências financiadoras brasileiras.
- **Projetos de Cooperação Técnica** - O British Council administra em nome do Governo Britânico, vários projetos bilaterais de cooperação técnica em áreas prioritárias para o Governo Brasileiro, como: por exemplo, nas áreas de saúde e de controle da poluição no Nordeste, e em ecologia, climatologia, desenvolvimento de métodos de manejo florestal e extração de produtos naturais na Amazônia. Esses projetos incluem treinamento de pessoal no Reino Unido, consultorias e assistência de especialistas britânicos, além de doações de livros e equipamentos.
- **Artes** - O melhor das artes visuais e dramáticas são trazidas ao Brasil para apresentações e exposições mas, também, para oficinas de arte e "master classes", eventos importantes onde artistas brasileiros e britânicos têm a oportunidade de trocar conhecimentos e experiências. O British Council

reconhece o valor destas atividades e sempre que possível, as inclui nos programas.

De exposições de arte a balé clássico e de jazz moderno à peças de Shakespeare, para citar apenas o seu maior autor, são oferecidas ao público brasileiro o que há de mais interessante nas artes britânicas da atualidade.

- **Informação** - O British Council possui uma biblioteca de referência sobre oportunidades de estudo na Grã-Bretanha, além de ter implantado dez centros de informação sobre educação no Reino Unido. A promoção de cursos britânicos é outra parte importante, além da organização de exposições literárias históricas e científicas. Fornece ainda serviços bibliográficos à instituições e livrarias. Para pesquisadores são vendidos cupons da British Library
- **Ensino da Língua Inglesa** - O ensino da língua inglesa é uma atividades bastante incentivada no Brasil. O British Council oferece apoio profissional, financeiro e cultural à rede de Culturas Inglesas e outras escolas de inglês. Em nível mais avançado, colabora com a CAPES no auxílio a universidades para o desenvolvimento de cursos de língua inglesa e no incentivo à pesquisa nas áreas de lingüística aplicada e literatura inglesa. Oferece ainda, treinamento para professores e cursos especializados no idioma de língua inglesa.
- **Bolsas de Estudo** - Anualmente são oferecidas por volta de 25 bolsas de estudo para cursos, estágios e pesquisa na Grã-Bretanha, e também como cerca de 25 outras para doutorado "sandwich", em convênio com a CAPES e o CNPq, a estudantes brasileiros que estejam matriculados em um curso de doutorado no Brasil. São administradas ainda aproximadamente 150 bolsas para outras agências do Governo Britânico ou internacionais. As áreas podem variar de literatura britânica à metrologia e qualidade industrial ou jornalismo. A maioria das bolsas concentra-se nas ciências sociais e aplicadas, em nível de pós-graduação.

Como corolário desta apresentação reporta-se ao editorial publicado em Relatório do British Council (1993/1994),

*"Há sessenta anos, um grupo de indivíduos esclarecidos se deu conta que a Grã-Bretanha estava perdendo uma grande oportunidade de promover seus interesses políticos bem como sua boa situação no comércio exterior. Estava negligenciando suas relações culturais com outros países e deixando de explorar as vantagens da língua inglesa. O British Council foi fundado em 1934 para corrigir isto. Foi um momento crucial.*

*Durante as seis décadas que se seguiram, o trabalho paciente e criativo do British Council em muitos países no mundo - freqüentemente realizado em circunstâncias adversas - ajudou a intensificar nossas influências e resguardar nossos interesses, tanto políticos como comerciais. A despeito de um relativo declínio econômico, povos de muitos países voltam-se primeiro para a Grã-Bretanha para uma liderança moral e intelectual; o British Council atua de forma notável para manter esta posição.*

*O Council é bem conhecido no exterior pelo seu trabalho em proporcionar a indivíduos a oportunidade de estudo em instituições educacionais ou intercâmbios profissionais; em colaborar com autoridades no exterior com suas necessidades de educação e treinamento; em administrar programas de assistência para o Overseas Development Administration ou agências internacionais; em levar ao mundo o melhor das nossas artes visuais e performáticas - incluindo literatura; e em ensinar inglês para milhares de pessoas. Este trabalho faz pleno uso da diversidade de recursos britânicos em cultura, bem como em educação. Resulta em amigos, influência e negócios valiosos para a Grã-Bretanha.*

*O investimento público da Grã-Bretanha em relações culturais através do British Council é baixo, se comparado com aqueles dos nossos maiores parceiros europeus. Foi de £ 128 milhões em 1993/94, comparado com quantias substancialmente maiores investidas pelos franceses e alemães.*

*A experiência ganha ao longo de sessenta anos permite que o British Council mobilize recursos britânicos diferentes porém interrelacionados, em resposta a necessidades no exterior; e, a um custo econômico, os resultados atingidos são muito valiosos. O British Council não é uma organização comercial porém pode*

*criar um clima - e através do ensino de inglês, uma base prática - através do qual o comércio pode e realmente surge. A contribuição para a economia britânica feita através das exportações, visíveis e invisíveis, somente nos setores educacional e de treinamento, é estimada atualmente em mais de 4 bilhões por ano. O potencial para aumentar este valor é real." (p. 2).*

## CAPÍTULO 3 - O TREINAMENTO DE BRASILEIROS NA GRÃ-BRETANHA

### 3.1. Política Educacional Britânica

Este capítulo tem como objetivo principal analisar a Política Educacional Britânica formulada a partir da década de oitenta, onde a reputação de seu sistema é fruto de excelente padrão acadêmico, do alto índice de aprovação dos alunos em todos os níveis dos títulos que confere que gozam de fama mundial e do profissionalismo do ensino que oferece.

A efetividade de tal sistema é tão ampla que oferece inclusive, oportunidades de treinamento e pesquisa que correspondem às necessidades e exigências do comércio, da indústria e das profissões liberais no mundo inteiro através das atividades do British Council no sentido de promover a cooperação cultural, educacional e técnica entre a Grã-Bretanha e outros países.

No sentido de contextualizar a Política Educacional Britânica far-se-á a seguir algumas considerações sobre a formulação de Políticas Públicas.

#### 3.1.1. Considerações Sobre Políticas Públicas

O processo de elaboração de Políticas deve ser efetuado de forma a projetar um plano de desenvolvimento econômico e social a longo prazo. De acordo com Dror (1968):

*"a formulação de políticas é um processo muito complexo e dinâmico, com vários componentes contribuindo de maneiras diferentes. Ela decide as linhas-mestras de ação com vistas ao futuro, sobretudo em órgãos governamentais. Essas diretrizes (políticas) visam, formalmente à realização daquilo que é de interesse público, pelos melhores meios possíveis!" (p. 12).*

De acordo com esta reflexão pode-se depreender o momento crucial de elaboração de políticas que são feitas em bases de situação de oportunidade ou em situações de crise.

No primeiro caso são estabelecidas voluntariamente, quando existe clareza em estabelecer o problema que dará origem à política; existe precisão na determinação de alternativas e conseqüente tomada de decisões em condições racionais por haver reduzida pressão de grupos de interesse.

Nas palavras de Jorge Monteiro Vianna (1982):

*"O contexto em que a política é estabelecida "voluntariamente" pelo policy-maker em que a capacidade de rastreamento da organização governamental é utilizada com ampla folga, em grande parte, devido à relativa clareza com que pode ser estabelecido o problema de política a ser resolvido e à reduzida (ou mesmo ausente) pressão de grupos de interesse, o que torna o tempo da ação relativamente flexível." (p. 54).*

Quanto ao segundo caso - situações de crise - as políticas são provocadas, tornando-se críticas, a caracterização do problema, limitada percepção de alternativas, intensificação de pressões internas e externas onde o tempo de ação torna-se pouco flexível e, ainda em Monteiro Vianna:

*"Em outro extremo estão as conjunturas de crise, em que as políticas adotadas ocorrem muito mais por provocação do que por atitude voluntária dos policy-makers. Nesse sentido, em situação de crise ocorre sobrecarga na capacidade de rastreamento da organização governamental face ao seu meio externo, incerto e turbulento. Por implicação, torna-se crítica a própria definição ou caracterização do problema sobre o qual se pretende situar. Na possibilidade de visões alternativas quanto ao problema de política, elas são bastante conflitantes, e mesmo não se chega a ter a percepção dessas alternativas e, pressões intensas de dentro e de fora da organização de política no sentido de se estabelecer um curso de ação. Por implicação o tempo de ação torna-se pouco flexível, e o "timing" da política passa a ser um elemento importante a ser considerado pelo policy-maker." (p. 55).*

Verificadas então estas etapas iniciais, cumpre-se levantar o processo de implementação com seus modelos de análise e respectivos componentes:

## **1 - Política Idealizada**

- a) A política formal estabelecida por documentos, leis e programas;
- b) O tipo de política em que é simples ou incremental, complexa ou abrangente, organizacional ou não organizacional.

## **2 - Grupos-alvo**

Aqueles de quem se espera adaptação aos novos padrões de interação (comportamento) almejados que podem ser caracterizados como:

- a) grau de organização ou institucionalização do grupo;
- b) grau de liderança e;
- c) comportamentos anteriores.

## **3 - Organização Implementadora**

No que se traduz pela rede de implementadores tais como: estrutura e pessoal, liderança e capacidade gerencial.

## **4 - Fatores Ambientais**

Social, cultural, político e econômicos como canais ou corredores de restrição.

Assim, com base nesta contextualização teórica o item a seguir analisará a Política Educacional Britânica.

### **3.1.2. Análise da Política Educacional Britânica**

Tal análise remete obrigatoriamente para a transcrição da Missão da Educação Britânica, observada em, BRITAIN, An Official Handbook (1992).

- *"Desenvolver profundamente as habilidades individuais de jovens e adultos para o seu próprio benefício e, conseqüentemente para a sociedade como um todo."* (p. 499).

As observações que podem ser feitas sobre esta Missão refletem que o sistema educacional britânico foi elaborado com base numa política de situação de oportunidade em que o problema é manter um sistema eficiente em todos os graus de ensino, o qual ajudará a satisfazer as necessidades econômicas e sociais da nação e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidades necessárias para o avanço no campo do conhecimento, onde a meta é alcançar a proporção de 1 entre 3 estudantes que estarão cursando o terceiro grau no ano 2000.

Observa-se assim a clareza com que foi definido o problema (manter um sistema eficiente em todos os graus de ensino), a ampla folga (cursando o terceiro grau no ano 2000), com reduzida pressão de grupos de interesse e feita voluntariamente pelo policy-maker.

Trata-se de, política formal, incremental e complexa que para alcançar é implementar tal Missão, atos parlamentares foram introduzidos no pós-guerra compreendendo e estabelecendo a: (BRITAIN, An Official Handbook, 1992)

- a) elevação dos padrões em todos os níveis de habilidades.
- b) Incrementação da opção da escola pelos pais e ainda o desenvolvimento do relacionamento entre pais e escolas.
- c) A educação de terceiro grau: deve ser mais largamente acessível e mais coerente com as necessidades da economia.
- d) Alcance dos melhores resultados possíveis a partir dos recursos investidos em educação.

Por outro lado, cumpre ainda ressaltar os objetivos governamentais que reforçam o aspecto de política formal incremental e complexa com a promulgação de três projetos



pelo Governo, em maio de 1991, com o objetivo de modificar a educação e cursos profissionalizantes compulsórios. São eles:

- 1 - educação de terceiro grau: uma nova estrutura abrangendo: Inglaterra, Gales, Escócia e Irlanda do Norte.
- 2 - Educação e Treinamento para o Século 21, cobrindo Inglaterra e Gales.
- 3 - Acesso e oportunidade: uma estratégia para educação e treinamento.

## **2 - Grupos-alvo**

Para alcançar a adaptação aos novos padrões de interação almejados, o Governo Britânico estipulou os seguintes objetivos para os grupos envolvidos:

- desenvolver a qualidade do ensino através de melhor treinamento e avaliação de professores.
- Preparar as autoridades educacionais locais e escolas no sentido de responderem mais especificamente aos requisitos dos estudantes e empresas, através da provisão de grande variedade de cursos vocacionais e acadêmicos.
- Contribuir para o desenvolvimento dos níveis técnicos.

Com relação a educação de terceiro grau, uma única estrutura para a educação foi estabelecida através da fundação de Conselhos na Inglaterra, Escócia e Gales que alocarão recursos públicos para o ensino e pesquisa em geral. Determinou-se ainda que politécnicas e outras instituições de terceiro grau terão o direito de serem chamados de universidades, como também, foi concedido o direito de emitir diplomas ao final do curso universitário para todas as instituições de terceiro grau com maior controle de qualidade.

## **3 - Organizações Implementadoras**

O sistema passou a oferecer mais de 14.000 cursos com uma grande variedade de instituições à disposição do aluno, cada qual com suas vantagens e características próprias.

A relação aluno-professor foi baixada para permitir acompanhamento mais próximo e melhor orientação individual, isto sem falar de um ambiente de estudo estimulante com muitas oportunidades de trabalho prático.

O profissionalismo do ensino no sistema educacional britânico e o valor dos títulos que confere são reconhecidos mundialmente. O alto padrão do treinamento dispensado nas instituições de ensino superior, politécnicas e universidades do País é mantido por um rígido sistema de procedimentos de reconhecimento e pelo uso sistemático de examinadores externos. O sistema também garante a compatibilidade entre títulos obtidos em diferentes instituições, o que permite ao aluno seguir por uma série de caminhos, da escola à pós-graduação. Cabe à cada instituição determinar quais candidatos satisfazem às suas exigências para ingresso e isto, por sua vez, permite a adequação das necessidades, títulos e experiência do aluno a um programa de treinamento apropriado.

As instituições de ensino aceitam títulos de outros países para ingresso em seus cursos, no entanto, se um título não satisfizer as exigências do curso escolhido, as instituições na Grã-Bretanha poderão oferecer programas intermediários ou preparatórios. Estes incluem estudos no campo acadêmico escolhido, ensino de língua inglesa e treinamento em técnicas de estudo.

O ensino técnico e vocacional na Grã-Bretanha oferece oportunidades de treinamento em áreas muito variadas, dentre elas artes plásticas e desenho, engenharia, hotelaria e "catering", tecnologia, informática e finanças.

Este treinamento é oferecido em cada uma das 550 instituições de ensino pós-segundo grau. Existem três modalidades de ensino: baseado na instituição, na indústria ou em ambos. Estes cursos, muitas vezes, conferem títulos reconhecidos no Reino Unido e no exterior. Os principais órgãos que os conferem são: BTEC (Business and Technology Education Council), SCOTVEC (Scottish Vocational Education Council), CGLI (City and Guilds of London Institute), RSA (Royal Society of Arts), além de associações profissionais e organizações de treinamento industrial como a Engineering Industry Training Board.

O responsável pela regulamentação do ensino técnico e vocacional é Conselho Nacional de Títulos Vocacionais (CNAA), criado em 1986 para reformular o sistema de qualificação. Este Conselho está implantando um sistema de validação de títulos conferidos em vários níveis, por órgãos reconhecidos, e introduzindo uma nova sistemática chamada "Qualificação Vocacional Nacional", o que representa uma garantia de padrão de qualidade.

A qualidade do ensino de graduação na Grã-Bretanha se reflete tanto no alto padrão acadêmico como na variedade de matérias abrangidas pelo sistema. Tradicionalmente os cursos de graduação na Grã-bretanha têm focalizado um único assunto ou área de conhecimento mas, cada vez mais as instituições estão passando a oferecer cursos que combinam duas áreas de concentração ou cursos modulares que permitem ao aluno montar seu próprio programa de estudos a partir de um amplo leque de disciplinas disponíveis.

Os cursos de graduação permitem um estudo introdutório de todos os aspectos da área de concentração escolhida e, em seus estágios finais, dão a oportunidade de seleção de opções em determinados campos de interesse, as quais variam de instituição para instituição.

A duração dos cursos de graduação varia de três à cinco anos e eles poderão incluir períodos de experiência prática (estágios) na indústria ou no comércio.

A metodologia de ensino se baseia na divisão das turmas em pequenos grupos de alunos e a ênfase recai sobre o trabalho prático e individualizado. Para este fim, o aluno dispõe de laboratórios bem equipados, computadores e excelentes acervos nas bibliotecas.

A Grã-Bretanha tem uma excelente reputação internacional, tanto pela pesquisa pura e aplicada de alta qualidade, como pelo profissionalismo que oferece nos seus cursos de especialização ("postgraduate diploma") e mestrado strictu-sensu ("master"). Este profissionalismo também está presente no intercâmbio e cooperação entre as instituições de ensino e a indústria, o comércio e as profissões liberais.

Tanto os programas de especialização em nível de pós-graduação ("diploma") quanto o mestrado por curso oferecem uma oportunidade de estudo através de métodos

tradicionais e modernos que incluem, trabalho prático, estudo individual na elaboração de um projeto ou dissertação. Neste nível, existe uma grande variedade de opções que incluem administração de empresas (MBA), cursos de especialização em áreas como engenharia, biotecnologia e agricultura.

Os títulos obtidos mediante a realização de pesquisas com duração de um a quatro anos, oferecem oportunidades estimulantes de trabalho na vanguarda do conhecimento, com o uso de instalações modernas e a supervisão individual ministrada por especialistas na área escolhida.

Além de qualificações profissionais, a Grã-Bretanha também oferece uma variedade de cursos acadêmicos nas áreas de finanças, investimentos e estatística. Por outro lado em nível de graduação ou técnico, existem programas "sandwich", intercalando períodos de trabalho na indústria com os estudos acadêmicos, que também abrangem treinamento em habilidades comerciais e gerenciais.

#### Qualificações Concedidas pelo Sistema Educacional Britânico

- GCSE (General Certificate of Secondary Education) e GCE (General Certificate of Education), nível A, são cursos de um ou dois anos e representam o caminho padrão para conseguir matricular-se em um curso superior.
- A qualificação em nível de graduação concedida pelas universidades, politécnicas e faculdades é o bacharelado. Diferentes instituições utilizam nomes diferentes para graus semelhantes, porém, os mais comuns são: Bacharel em Artes (BA), Bacharel em Ciências (BSc), Bacharel em Direito (LLB) ou Bacharel em Engenharia (BEng). Normalmente, os cursos de graduação tem duração de três anos, com exceção dos oferecidos na Escócia, que duram quatro anos.
- No nível de pós-graduação, o grau de Mestre é concedido em decorrência de cursos (usualmente: MA, MBA, MSc ou LLM) ou de pesquisa (freqüentemente, MPhil ou MLH) e o grau de Doutorado (PhD) é concedido

após um período de pesquisa. O Mestrado baseado em um curso, geralmente dura um ano, enquanto são necessários dois anos para se concluir o Mestrado envolvendo pesquisa e, três anos para se completar o PhD.

#### **4 - Fatores Ambientais**

A política educacional britânica foi claramente estabelecida em meio ao desenvolvimento dos estudos de unificação européia pois desde meados de 80 a Comunidade Econômica Européia começou a ganhar consistência, aliando-se a vontade política ao trabalho cultural de envolvimento da sociedade.

O Mercado Comum passou a ser visto como a única saída para reverter a perda de competitividade na indústria européia ante ao Japão e Estados Unidos.

Em 1988 a Comissão das Comunidades Européias chamou atenção para as conseqüências econômicas potenciais da concretização do Mercado Comum, apontando efeitos da concorrência crescente como os maiores ganhos para a dinâmica européia. Por outro lado, os programas de ajuste desenvolvidos pela CEE sempre se basearam na definição de financiamento público ao desenvolvimento regional, de forma a reduzir as disparidades econômicas e sociais entre os países membros. Desta forma pode-se citar o Fundo Social Europeu que tem como objetivo, financiar programas de treinamento e reinserção profissional, com prioridade para operações transnacionais e formação em tecnologias avançadas ou medidas inovadoras com vistas à reestruturação industrial.

#### **3.2. Processo de Seleção para Treinamento de Brasileiros na Grã-Bretanha**

Após a análise da Política Educacional Britânica em que o programa de treinamento de estrangeiros é continuamente incentivado, situa-se a seguir como o British Council (órgão administrador daquele processo de aperfeiçoamento educacional) elabora seu processo de seleção.

Entretanto, é primordial tecer-se algumas considerações sobre o que é um Processo de Treinamento numa visão amplamente aceita pela literatura que envolve o tema.

### 3.2.1. Considerações Sobre o Processo de Treinamento

O subsistema Treinamento da área de Administração de Recursos Humanos, tem como objetivo preparar ou aperfeiçoar determinado profissional para o exercício pleno das atividades e tarefas de determinada função no complexo de cargos das organizações.

De acordo com Antonio Vieira de Carvalho (1974), a *"formação profissional é, basicamente, uma forma de educação especializada, orientando o aprendiz na assimilação de novos hábitos e práticas de trabalho"* (p. 2), Mc Gehee e Thayer (1970), situam o treinamento como um

*"somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, a assimilação de novas atitudes administrativas e a evolução de comportamento face a problemas e a evolução de comportamento face à problemas sociais complicados".*  
(p. 15).

Com o objetivo de contextualização, faz-se uma breve caracterização adaptada das fases de um processo de treinamento com base nos modelos teóricos analisados que podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- 1 - Diagnóstico de Necessidades: fase em que se propõe a análise organizacional com o objetivo de levantar os pontos em que a eficiência e eficácia de um sistema estão comprometidos; em última instância, levantar as causas que não favorecem o comportamento organizacional esperado.
- 2 - Identificação de Necessidades: feita a análise anteriormente mencionada, procura-se identificar especificamente, os fatores causadores da falta de alcance dos objetivos, que podem estar compreendidos por falhas estruturais, ou então, por falhas de desempenho humano, ou ainda, aquelas

estruturais que estão influenciando negativamente o comportamento humano no trabalho.

- 3 - **Elaboração e Implementação de Projeto** - fase em que a partir das necessidades identificadas elabora-se o tipo de tratamento que será dado para eliminação dos entraves ao alcance dos objetivos organizacionais. Assim, na fase 2, caberão projetos de reestruturação administrativa, ou então, projetos específicos de treinamento de recursos humanos, seguindo-se conseqüentemente a sua implementação.
- 4 - **Avaliação de Resultados** - Fase em que se procede à verificação dos resultados alcançados a partir das medidas sancionadoras propostas na fase 3. Seus objetivos são de validação de todo o processo de Treinamento, como também, dentro da visão sistêmica, a busca de aperfeiçoamento contínuo do ciclo de produção. Esta fase, que é um dos focos desta pesquisa, será explorada mais detalhadamente no Capítulo 4 do presente trabalho.

Esta exposição sintética sobre o processo de Treinamento, foi utilizada para situar o trabalho do British Council como órgão provedor de aperfeiçoamento educacional e, conseqüentemente, mostrar como se realizam dentro deste processo as suas atividades de identificação de necessidades dos profissionais que demandam às bolsas de estudo na Grã-Bretanha. Tais atividades serão relatadas no item a seguir - Processo de Seleção para Treinamento na Grã-Bretanha - que se caracterizará por tomadas de decisão, já que segundo Ivor K. Davies (1976),

*"o treinamento é uma atividade profissional altamente especializada e, uma grande parte das coisas que os administradores de treinamento fazem, envolve tomada de decisões de uma espécie, ou de outra. Atrás de cada uma dessas decisões existem hipóteses subjacentes acerca da natureza do treinamento e da natureza do homem. Estas hipóteses determinam em larga escala, a filosofia do treinamento e também o real estilo dos programas de treinamento". (p. 1).*

### **3.2.2. Identificação de Necessidades de Treinamento para Concessão de Bolsas de Estudos Oferecidas pelo British Council e Processo Decisório**

Neste item procurar-se-á discriminar as etapas da identificação de necessidades de treinamento para concessão de bolsas de estudo a profissionais brasileiros para cursos, estágios ou desenvolvimento de pesquisas na Grã-Bretanha, juntamente com a análise que reveste seu processo decisório.

Como foi mencionado na introdução deste trabalho, um dos objetivos principais do British Council é promover o intercâmbio entre especialistas e também a cooperação técnica entre a Grã-Bretanha e outros países.

No Brasil são administrados diversos programas de intercâmbio de caráter profissional, destacando entre outros; o British Chevening Awards do Foreign and Commonwealth Office, os programas específicos do British Council e ainda aqueles para estágio prático da Confederation of the British Industries - CBI.

Tais programas são destinados a pessoal em diversas áreas profissionais como: industrial, médica, comercial, financeira, ambiental, jurídica, artes e línguas entre outras.

Os programas solicitados devem estar diretamente ligados às atividades presentes e futuras dos candidatos e as inscrições para o processo de seleção para estes treinamentos poderão advir de vários setores; privado, público, sindical ou de outras organizações sociais.

As bolsas destinam-se, em sua maioria, a cursos em nível de pós-graduação, especialização, mestrado e doutorado, embora não se exclua a possibilidade de um curso de curta duração.

Os candidatos, para fazer jus à concessão da bolsa, deverão possuir os seguintes pré-requisitos:

- 1 - Diploma de curso superior
- 2 - Experiência profissional mínima de 2 anos após a graduação
- 3 - Bons conhecimentos da língua inglesa



- 4 - Idade entre 25 e 45 anos

O teor da bolsa envolve:

- 1 - Pagamento das taxas do curso
- 2 - Auxílio-manutenção para o bolsista
- 3 - Auxílio para livros, instalação e vestuário de inverno
- 4 - Curso de língua inglesa na Grã-Bretanha de até três meses, se necessário
- 5 - Passagens de ida e volta para o bolsista, cuja bolsa for de duração superior a seis meses.

O candidato, deverá cumprir uma série de seis etapas eliminatórias, as quais serão descritas a seguir, ressaltando-se que a cada etapa vencida, já se considera a tomada de decisão - candidatos aptos / não aptos - que continuarão no processo.

### **Primeira Etapa**

O candidato deverá preencher um formulário intitulado - Preliminary Application for Scholarships (Anexo 2), que contem informações sobre os pré-requisitos mencionados anteriormente, como também, fornece dados sobre educação universitária. Nele, detalhará estudos efetuados na língua inglesa, empresas em que trabalhou e na qual trabalha; breve descrição das atividades executadas. Deverá ainda, referenciar duas pessoas que apoiam sua candidatura e mencionar o objeto de estudo ou treinamento ao qual se dedicará.

Nesta primeira etapa é de suma importância que o atual empregador assine também o formulário, endossando a pretensão do futuro bolsista.

Dessa forma, situa-se então, a primeira tomada de decisão que pode ser dividida em duas dimensões:

- 1 - Tomada de decisão racional, estruturada, a partir da verificação, por parte dos administradores do processo na identificação de necessidades de

treinamento sobre o preenchimento dos pré-requisitos e adequação das outras respostas solicitadas no formulário.

- 2 - Tomada de decisão subjetiva, a partir da avaliação realizada sobre a maneira como o candidato preencheu o formulário, levando-se em conta os aspectos; poder de síntese, precisão e relevância dos dados fornecidos e grau de objetividade quanto ao curso solicitado, face às atividades que realiza.

Portanto, a resposta positiva a estas duas dimensões habilita o candidato a passar para a segunda etapa.

## **Segunda Etapa**

### **Conhecimento da Língua Inglesa - Prova de Inglês**

O Candidato deverá elaborar prova de inglês e demonstrar conhecimentos que se situam no mesmo nível das quartas e quintas séries dos cursos de inglês considerados de excelente qualidade, ou que estes conhecimentos provenham de experiência por ter vivido fora do Brasil, portanto com bom domínio da língua.

Neste ponto percebe-se que a tomada de decisão situa-se essencialmente na dimensão Racional estruturada. Todavia, com relação a certo grupo de candidatos, os professores de língua inglesa, candidatos estes que estariam isentos desta etapa, pode persistir alguma dúvida na tomada de decisão baseada meramente na intuição sobre o bom domínio da língua ou não. Estes candidatos então, são convidados a uma entrevista para avaliação mais acurada.

Com relação ainda à avaliação da prova de inglês, discrimina-se o processo decisório em três tomadas de decisão racionais:

- 1 - Tomada de decisão quanto ao candidato que obtém conceito ótimo. Passará à terceira etapa;
- 2 - Tomada de decisão quanto ao candidato com conceito bom que é encaminhado também para a terceira etapa porém, deverá cursar na Grã-

Bretanha, curso intensivo de um a dois meses antes da realização do programa de pós-graduação

- 3 - Tomada de decisão quanto ao candidato com conceito razoável, porém com background suficiente em que é sugerido aperfeiçoamento para, então, solicitar em segunda tentativa, oito meses depois.

### **Terceira Etapa**

Preenchimento de novos formulários que solicitam informações mais profundas, inclusive com participação e opinião do empregador.

Requisitos solicitados:

- 1 - Apresentação de documentação comprobatória sobre os dados citados no primeiro formulário.
- 2 - Informações sobre importância do curso em termos do cargo que ocupa, função exercida, perspectivas futuras e razões que levaram a escolher determinado curso.
- 3 - Informações do empregador sobre sua visão quanto à relevância do curso para a organização onde atua.

Percebe-se daí que mais uma vez a tomada de decisão vai se situar ainda em duas dimensões:

- 1 - Tomada de decisão racional estruturada a partir do momento em que se confere a validade dos documentos comprobatórios.
- 2 - Tomada de decisão com base em avaliação subjetiva a partir da consistência das informações do candidato e do empregador.

### **Quarta Etapa**

#### **Entrevista pessoa a pessoa.**

Nesta entrevista realiza-se o contato formal entre os administradores do processo e o candidato à bolsista. Tal encontro, tem como foco a observação dos seguintes requisitos: segurança, objetivos profissionais, experiência anterior, ambições e ainda, prestar alguns esclarecimentos sobre pontos discriminados nos formulários em que ocorreram dúvidas.

Tomada de decisão: fica claro nesta fase que se trata de avaliação perceptiva, desde o momento que não se utiliza nenhum dos instrumentos estruturados da Psicologia como testes de personalidade. A decisão é então tomada pelos avaliadores da entrevista, sempre em número de dois, que trocam opiniões entre si sobre a capacidade do candidato. Este fato, pode-se depreender, é respaldado pela habilidade dos avaliadores construída a partir da longa experiência em situações semelhantes, realizada através de anos, em que se configura em suas mentes, o perfil ideal da pessoa que estará apta, não só à aquisição de conhecimentos profissionais, como também, à possibilidade de viver, em país estrangeiro, com cultura, hábitos e língua, diferentes daquelas com que está habituado. De outro modo, a grande avaliação aqui seria:

### **Quinta Etapa**

Com o aval da etapa anterior, os documentos são enviados para o escritório central do British Council em Brasília, que juntamente com a Embaixada Britânica, processará a avaliação dos candidatos em nível nacional.

Nesta fase, a tomada de decisão é racional e estruturada, pois tais órgãos irão, mais uma vez, conferir a qualificação dos candidatos com as áreas prioritárias para aquele momento de concessão de bolsas.

## Sexta Etapa

Chega-se portanto a etapa final em que os candidatos considerados aptos têm seus documentos encaminhados para o British Council, na Inglaterra, de onde virá a decisão final sobre a concessão da bolsa.

Nesta última etapa trata-se do trâmite meramente burocrático, pois a tomada de decisão por Manchester é apenas no sentido de ratificar a decisão já feita nas etapas anteriores.

A única possibilidade de Manchester refutar tal decisão é por questão simples de detalhes operacionais: falta de vaga no curso pleiteado ou a não realização do curso naquele momento. Tal fato porém, durante as atividades do órgão, no período de 20 anos, somente ocorreu uma única vez.

É importante ressaltar ainda que nesta última etapa, duas listagens de candidatos são enviadas, a primeira contendo os nomes dos indicados, e a segunda, com nomes-reserva que possuem alguma chance caso haja desistências ou, então, verbas extras.

Pela análise que se faz deste processo decisório e suas tomadas de decisão na identificação de necessidades de treinamento, fica patente que é baseado em sua grande totalidade, pela dimensão racional e estruturada, desde o momento em que existem formulários a serem preenchidos e, ainda mais relevante, o dado concreto que é a prova elaborada na língua inglesa.

Tal fato é sustentado pela observação das seis etapas pelas quais passa o candidato. Destas, apenas a quarta etapa não apresenta o lado racional da tomada de decisão e, portanto, cabe citar o pensamento de Paulo Roberto Motta (1988), quanto ao ideal racional em que

*"o processo decisório se constituirá de um fluxo de produção e análise de informações que criteriosamente coletadas e analisadas resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais. Presume-se também que esse fluxo (no presente caso as seis etapas), por sua vez, ocorrerá num processo sequencial em que os participantes contribuirão eficiente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional". (p. 10).*

Não existe portanto, à primeira vista, a possibilidade da dimensão não-lógica, ou as dimensões emocionais dos avaliadores interferirem nas tomadas de decisão, pois estas se concentram na checagem dos dados solicitados, recebimento de documentos comprobatórios e ainda mais um resultado matemático, posteriormente transformado em conceito, que é o estabelecido pelo teste de inglês.

Por outro lado, pode-se observar que tais tomadas de decisão são baseadas em informações e estas vão ser os marcos cruciais deste processo para escolha dos candidatos à bolsa de estudos.

De acordo com Anna Maria Campos (1986), a

*"informação é o ingrediente essencial da decisão. Não se pode pensar em uma situação decisória que dispense informação. A pessoa que decide precisa de informações para identificar problemas, para perceber oportunidades, apoios, restrições. A geração e a avaliação de alternativas não ocorrem sem uma base de informações". (p. 71).*

Ressalte-se que, para reforçar ainda mais o lado racional deste processo, as informações apostas nos formulários estruturados deverão ser corroboradas com a apresentação dos documentos que as comprovem trazendo assim uma das idéias características do sistema de informações que é a confiabilidade, ou seja, o reforço que o decisor terá na informação recebida, o que vem eliminar ainda mais o caráter não-lógico do processo decisório.

O sentido da exposição anterior, foi destacar o lado racional, objetivo, concreto dos processos decisórios e este, estará presente em todas as análises que vierem a ser feitas se tiverem como foco as organizações formais e suas estruturas exigidas em modelo cartesiano, processos científicos de racionalização do trabalho e, ainda inseridas em paradigma autoritário-positivista de sociedade.

Ocorre que após uma observação mais acurada do processo em questão, principalmente atendo-se logo nas primeira e terceira etapas, chegar-se-á à conclusão que existe uma dimensão subjetiva, influenciando também tal processo tão estruturado e racional. Aquela em que os decisores observam a maneira de preencher os formulários,

seu asscio, segurança e/ou insegurança na apresentação dos dados diante de uma abordagem não contemplada pela dimensão lógica-racional.

Para tanto, poder-se-á verificar que na maioria das vezes em processos decisórios o subjetivo estará presente. Mesmo Herbert Simon, autor do racionalismo organizacional, e idealizador do homem administrativo admite que as organizações são influenciadas pelos limites humanos em processar informações e que ninguém decide por um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas através de simplificações da realidade ajustáveis à mente humana.

Ainda dentro desta linha de reflexão podemos também observar que este processo decisório de concessão de bolsas de estudo, estará sendo grandemente influenciado por outra dimensão ainda não mencionada que é o caráter intuitivo de discernimento.

Tal dimensão está presente na quarta etapa, ou seja, aquela em que se realiza a entrevista com o candidato para avaliar sua personalidade em termos de adaptação a um país estrangeiro e sua capacidade de realizar e concluir estudos em níveis altamente superiores. Neste ponto, a tomada de decisão não se dá a partir de algum instrumento estruturado ou laudos psicológicos de padrões de personalidade. Esta é, sim, influenciada pela intuição dos avaliadores que originou um certo "feeling" de discernimento em reconhecer qual o candidato mais apto e o menos apto.

Este "feeling" é proveniente da realização de tantas entrevistas com os mais variados candidatos e suas diferentes personalidades, ao final, a mente desses avaliadores estará apta a detectar sinais negativos que não condizem com a tipologia do candidato ideal já sedimentada.

Tal influência é tão verdadeira que durante os 20 anos em que aqueles avaliadores lidam com o processo, apenas um bolsista não concluiu o seu curso, tendo retornado por pressões psicológicas, não querendo significar que tal fato, não tenha sido detectado de antemão. Porém, aquelas pessoas permitiram a bolsa conscientes de sua interrupção. Sendo assim, no intuito de corroborar as influências da subjetividade e da intuição, no processo decisório, na identificação de necessidades de treinamento, pode-se mais uma vez citar Paulo Roberto Motta (1988).

- *"Assim, num trabalho contingencial de surpresas constantes em função de um ambiente de mudanças rápidas, a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases seqüenciais, parece cada vez mais distante da realidade do executivo. Na verdade, o dirigente toma decisões através de um processo intuitivo, em grande parte inconsciente, baseado, porém, na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, não só no trato de dados objetivos como também na percepção de oportunidades temporal e política.*

*O processo intuitivo incorpora um número maior de variáveis já que fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade permeiam todo o processo decisório, desde as etapas iniciais, reduzindo as visões racionais-analíticas da decisão. Por isso, o juízo intuitivo do dirigente, baseado no conhecimento e experiência do contexto, pode levar a melhores decisões do que a ênfase nas técnicas racionais de otimização." (p. 30).*



## **CAPÍTULO 4 - A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E TREINAMENTO**

### **4.1. Domínio Teórico sobre Avaliação de Resultados de Treinamento**

Os resultados de pesquisa na área educacional brasileira indicam que a pirâmide escolar está caracterizada, na coorte dos alunos de 1º, 2º e 3º graus, pela conclusão de que de 200 mil iniciantes, apenas, 0,6% ou 1.200 pessoas, concluem o ciclo universitário.

Este quantitativo final pelo seu inexpressivo percentual, poderá ser qualificado como a elite educacional brasileira que, obviamente, deverá ser absorvida pelas diversas organizações representada por profissionais capazes de manter e perpetuar seus processos produtivos.

Ao analisar-se, no entanto, a qualidade de conhecimentos obtida por este contingente, fica claro que as organizações deverão munir-se de mecanismos que compensem a defasagem produzida pelo ensino formal que serve ao escopo de ultimar a perpetuação acima mencionada.

Ocorre que não se deve imputar a desqualificação da mão-de-obra apenas à precariedade do ensino formal, mas também, à complexidade científica e tecnológica que, envolvida em mudança vertiginosa, contribui para a defasagem de conhecimentos técnicos.

Nesse contexto, a Administração de Recursos Humanos vem ocupar papel preponderante no sentido de complementar a formação profissional não só dos indivíduos que já fazem parte do processo produtivo, mas também, daqueles que vierem a ser absorvidos pelas organizações.

Dentro dos subsistemas que compõem aquela área, três deles merecem observação acurada nesta abordagem: Recrutamento e Seleção, detectando tais carências profissionais, no intuito de informar a Avaliação de Desempenho, e Treinamento e Desenvolvimento que se encarregará de providenciar os devidos programas de capacitação profissional. Com relação a este subsistema pode-se observar excelentes esforços no

intuito de identificar necessidades, programas de treinamento muito bem elaborados em termos de objetivos, metodologias e execução, porém, observa-se um vácuo significativo em relação à Avaliação de Resultados destes programas.

A proposta de desenvolvimento desse processo foi baseada na análise crítica da situação vigente sobre Avaliação de Treinamento.

Neste ponto, torna-se importante mencionar que pela própria essência filosófica de Avaliação, não se pretende chegar a um processo ideal e perfeito: levando-se em conta sua característica principal, a flexibilidade, seus resultados são apresentados no sentido de destacar informações que possibilitem o aprimoramento contínuo do sistema.

O processo de avaliação não é estático. Os resultados encontrados hoje, são pertencentes aquele momento ou situação, caracterizando-se o sentido provisório de toda e qualquer avaliação.

Deve-se ressaltar que o primordial nesse caso é o estabelecimento de conclusões, distanciadas da missão dos instrumentos probatórios que pretendem apenas provar e comprovar resultados. Assim, tais conclusões são bem mais relevantes do que a execução de modelos avaliativos muito extremamente.

No que concerne ao tema avaliação pode-se depreender que a mesma está presente em todas as fases do processo de treinamento. Este é essencialmente cíclico, com suas fases interrelacionadas e interdependentes, buscando um produto final cada vez mais aprimorado. Para tal, a avaliação contribuirá de forma preponderante implementando e retroalimentando todas as etapas do processo.

Caracterizando o referido parecer, pode-se mencionar Stufflebeam (1971): *"Avaliação é processo de delinear, obter e fornecer informação útil para julgamento de alternativas de decisões"* (p. 25). Esta definição vem expressar perfeitamente o aspecto da continuidade da avaliação. Assim, o objetivo da avaliação será subsidiar a tomada de decisão, definindo critérios para a informação a ser trabalhada.

Apresenta-se a seguir algumas assertivas consideradas relevantes sobre o tema em questão:

- O importante em avaliação é o estabelecimento de critérios.
- O ponto de confiabilidade é o mais importante de um sistema de avaliação.
- Quaisquer que sejam os resultados de avaliação, estes devem ser considerados.
- Reeducar sempre é visar o aperfeiçoamento de programas.
- É importante observar-se o processo contínuo de acompanhamento em todos os níveis de treinamento de pessoal - acompanhamento/aplicação controlada - controle progressivo do treinamento.
- Avaliação de treinamento só será eficiente quando as chefias imediatas estiverem envolvidas com o processo.
- As expectativas dos receptores dos programas de treinamento devem e precisam ser consideradas.
- Avaliar é contribuir para a construção da cultura e memória da organização para que novas pessoas possam conhecer a história do treinamento da empresa.

Como foi abordado anteriormente, não se pretendeu em momento algum, construir-se um modelo ideal par avaliação de resultados de treinamento, dos programas administrados pelo British Council. Esses modelos já existem e possuem uma gama bastante variada de nuances (que vão depender exclusivamente do sistema de trabalho) e enfoques a serem adotados pelos órgãos de treinamento das entidades.

Por outro lado, verifica-se que a adoção de apenas um modelo, não deve ser realizada sistematicamente, pois tudo vai depender da variedade de problemas e peculiaridades a serem consideradas.

Sobre este ponto destaca-se o comentário de Marina Laura da Silveira Dutra (1979), de que

*"em primeiro lugar, é necessário considerar que não existe um método único que convenha a todas as situações, daí ser desaconselhável a adoção sistemática de um determinado esquema avaliativo par todos os problemas. Em segundo lugar, é indispensável ter em mente que modelos devem ser usados como inspiradores ou facilitadores de nossa ação, mas nunca como camisas de força da criatividade ou das peculiaridades da situação em questão. Daí, a importância da adaptação e até*

*mesmo da criação de modelos de trabalho, tendo em vista que aqueles que conhecemos nasceram em uma realidade diferente de nosso problema e de nosso contexto". (p. 17).*

Para caracterizar inicialmente um modelo de avaliação, menciona-se ainda. Stufflebeam (1971) na apresentação de alguns dados introdutórios que poderão auxiliar no alcance de decisões de planejamento, para a determinação dos objetivos de um programa de treinamento e, conseqüentemente, o processo de avaliação.

### **1 - Avaliação do Contexto**

Análise de:

- ambiente
- necessidades organizacionais
- oportunidades adequadas

### **2 - Avaliação de Entrada**

Análise de:

- recursos, em relação aos objetivos
- estratégias relevantes
- procedimentos para a implementação

### **3 - Avaliação do Processo**

Análise de:

- procedimentos (feedback periódico)
- problemas existentes e latentes
- informações úteis às decisões

#### 4 - Avaliação de Produtos

Análise de:

- medição e interpretação dos resultados obtidos mudanças efetuadas em função dos objetivos.

Assim, o primeiro item refere-se à fase de identificação de necessidades de mudança de comportamento individual ou grupal, face ao alcance dos objetivos organizacionais; o segundo item à elaboração de conteúdos, metodologias e público-alvo sujeito à mudança. O terceiro item caberia às avaliações formativa e somativa do processo ensino-aprendizagem, enquanto que o último, especificamente ao alcance da mudança de comportamento almejada.

Ainda nesta contextualização e, também nas palavras de Marina Laura da Silveira Dutra (1979),

*"dois pontos se destacam como objeto de uma especial preocupação por parte de profissionais e autores de treinamento, demonstrando que sobretudo na prática, ainda não se chegou a algum modelo satisfatório, cuja abrangência e viabilidade possibilite sua aplicação a significativa parcela da variada gama de situações que se apresentam. Constituem estes pontos, o levantamento ou identificação de necessidades e a avaliação de treinamento." (p. 1).*

Com base nestas reflexões o modelo utilizado nesta pesquisa, foi fundamentado nos referenciais teóricos abordados por Kirckpatrick (1967) e por Hamblin (1978) que por serem de tal forma similares e abrangentes, servirão de conduta geral na montagem do esquema de Avaliação de Resultados de Treinamento. Tais autores estabelecem alguns níveis básicos para a Avaliação de Treinamento:

##### 1 - Nível de Reações:

O mais elementar, onde os treinados deverão externar opiniões sobre como o programa de treinamento foi recebido em termos de planejamento e

organização do evento; desempenho dos instrutores; recursos instrucionais, entre outros.

**2 - Nível de Aprendizagem:**

Fase na qual dever-se-á medir o quanto do conteúdo programático foi assimilado pelos treinandos em termos cognitivos.

**3 - Nível de Comportamento no Cargo:**

Quais foram as mudanças apresentadas pelos treinandos no desempenho do trabalho, em função do treinamento recebido?

**4 - Nível de Organização:**

A partir de mudanças ocorridas na execução das tarefas, quais os efeitos produzidos em termos de funcionamento das empresas?

**5 - Nível de Valores Finais:**

É a etapa mais abrangente em Avaliação, onde as empresas deverão julgar suas eficiências, fracassos ou sucessos.

Como aprofundamento da significância de cada um destes itens há o pensamento de Braga (1979) em que "o uso objetivo de uma Avaliação de Reação requer:

- tabulação e análise dos dados obtidos com as informações dos treinandos;
- apresentação e discussão destes resultados com os próprios treinandos. Isto contribuirá para seu maior envolvimento nos programas e maior motivação;
- analisar o programa a partir dos dados de reação tabulados. Isto requererá que o programa apresente um mínimo de flexibilidade para suportar alterações que sejam convenientes". (p. 142).

Ainda em Braga (1979), *"além dos treinandos, a Avaliação de Reação deve incluir também a pessoa do instrutor e/ou coordenador, cujas informações funcionarão como fator de ponderação e equilíbrio no estudo global das relações abordadas."* (p. 143).

Na sequência, aquele autor menciona que *"logo a seguir a Avaliação de Reação deverá vir àquela relativa às aprendizagens adquiridas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que vão ser de importância para o posterior desempenho no cargo."*

Neste ponto, percebe-se a interligação dessas várias etapas do processo de avaliação; assim o aprendizado vai estar dependente das reações no sentido de que se o impacto do programa for comprometedor, não poderá ocasionar aprendizados condizentes para o bom desempenho no cargo. Também é importante destacar um dos aspectos da teoria educacional de Carl Rogers em que: *"o processo de ensino-aprendizagem deve desenvolver-se em um ambiente em que o aluno sinta segurança, consideração incondicional, aceitação e calor humano e que autoconhecendo-se tem ampla capacidade de resolver seus problemas."* (In José do Prado Martins, 1988, p. 77)).

Quanto ao comportamento no cargo, Braga (1979) comenta que

*"se trata de um tipo de avaliação que pretende ir além dos resultados constatados na etapa de aprendizagem e que procura verificar os efeitos da ação do treinamento em termos de aplicação dos conhecimentos adquiridos na situação de trabalho, após sua participação em um programa de treinamento."* (p. 150).

Recomenda Kirkpatrick, para a Avaliação de comportamento no cargo, que seja feita uma avaliação sistemática do desempenho no cargo antes e depois do treinamento, e também uma consulta sistemática aos grupos de treinandos, seus superiores, seus subordinados, seus pares ou pessoas que conheçam bem seu desempenho e, finalmente, conduzir a avaliação de desempenho posteriormente ao programa somente após decorrido um prazo razoável de conclusão do treinamento, a fim de que os treinandos tenham condições para aplicar o que aprenderam.

No que diz respeito à Avaliação no nível da organização e do Valor Final, Hamblin (1978) acrescenta a esta revisão de literatura que

*"o problema é não haver técnicas aos níveis 4 e 5 que sejam especificamente relevantes à avaliação e ao controle do treinamento. Mesmo no nível do Comportamento no Cargo, está-se lidando com técnicas, como a da amostragem de atividades, originalmente destinadas a outras atividades e tendo uma relevância mais ampla. Nos níveis 4 e 5, o campo se alarga ainda mais, de modo que toda técnica para avaliar qualquer aspecto ou desempenho organizacional passa a ser relevante à avaliação do treinamento... Qualquer que seja a técnica visada no nível 4, é provável que seja preciso conservar sua extremidade aberta: em outras palavras, os avaliadores devem (até certo ponto) manter-se imparciais quanto ao que constitui uma mudança desejável. A finalidade é descobrir quais as mudanças na organização que foram causadas pelo treinamento, se estão mudanças são desejáveis ou não e quais as providências adicionais a serem tomadas. Os objetivos do nível 4 geralmente são um tanto vagos e a tentativa de atribuí-los forçosamente a critérios e metas precisos e mensuráveis provar-se-á, geralmente, abortiva ou, pelo menos, desnecessariamente restritiva." (p. 223).*

Como foi mencionado neste capítulo, o pensamento de Anthony Hamblin (juntamente com o de Kirckpatrick), é o norteador desta fase desta pesquisa - Avaliação de Resultados de Treinamento de Brasileiros na Grã-Bretanha. Portanto, o parágrafo anterior que transcreve a idéia daquele autor sobre como avaliar os níveis de comportamento no cargo e organizacional, caracteriza plenamente o conteúdo do instrumento utilizado para coletar as opiniões dos treinandos do British Council e que será devidamente explorado no item seguinte.

## **4.2. Resultados de Treinamento na Grã-Bretanha**

### **4.2.1. O Instrumento da Pesquisa - Objetivos e Conteúdo**

Tomando-se por base o domínio teórico apresentado no item 4.1 deste capítulo, foi elaborado em Questionário (Anexo 3), que abrangesse essencialmente resultados de



treinamento nos níveis de reações, comportamento no cargo e organizacional, dos bolsistas do British Council. As questões que compõem este questionário foram elaboradas, visando principalmente uma avaliação qualitativa dos aperfeiçoamentos realizados. Assim discrimina-se a seguir seus objetivos e conteúdos por níveis de avaliação.

Quanto ao nível: Reações - as questões foram compostas privilegiando-se os objetivos a serem alcançados em termos pessoais; adequação do curso realizado face a estes objetivos, o interesse que ocasionou sua escolha, e ainda, em que aspectos o aperfeiçoamento contribuiu nos domínios cognitivo e afetivo.

Acompanhando-se o referido Questionário, os aspectos anteriores são contemplados nas questões 2, 3, 4, 7, 11 e 12.

A elaboração das questões relativas ao nível: Comportamento no Cargo - foi realizada a partir do entendimento de que cargo refere-se às funções, atividades e/ou tarefas, exercidas pelos profissionais nos postos de trabalho em suas organizações. Na seqüência do Questionário, tais questões são as de números, 1, 5, 6, 8, 9 e o curso realizado, aposto no item 2.

Nestas questões procurou-se verificar a congruência entre as atividades exercidas anteriormente à realização do treinamento, o treinamento em si, e as atividades realizadas posteriormente ao evento, num prazo de permanência de 12 meses na mesma organização, com o objetivo de se validar o aperfeiçoamento educacional. Em outras palavras, verificar se o curso realizado estava condizente com as atividades anteriores e posteriores em prol da organização em que atuava na época da bolsa de estudos.

Quanto ao nível: Resultados para a Organização, que engloba os efeitos produzidos pelo treinamento na instituição em que atua, são abordados pela questão de número 10.

Pretendeu-se completar o ciclo proposto por Anthony Hamblin, de que todo programa de treinamento deve ser avaliado e validado pela opinião pessoal do treinando, sobre as funções realizadas no cargo que ocupa e os reflexos para a organização em que trabalha.

É importante lembrar que o escopo desta pesquisa tem por base o trabalho do British Council como organismo incentivador e mediador do intercâmbio educacional com a Grã-Bretanha, no que se refere ao desenvolvimento profissional de brasileiros em suas áreas de atuação. Assim, em última análise, as respostas dadas ao Questionário, instrumento viabilizador da pesquisa, irão referendar e contribuir para o aperfeiçoamento de suas atividades. Como forma de ratificar seu ciclo de vida, elaborou-se a questão de número 12, referente ao apoio financeiro dado por aquela instituição britânica. Ao encerrar o Questionário, acrescentou-se a 13ª questão para angariar outras opiniões dos respondentes que fossem relevantes para a pesquisa em pauta.

#### **4.2.2. Consolidação e Análise dos Dados da Pesquisa**

##### **4.2.2.1. Observações Gerais Sobre o Processo de Consolidação dos Dados**

Os resultados apresentados a seguir iniciaram-se a partir de um universo de 200 treinandos, sendo que foram distribuídos 120 questionários para a amostra inicial. Deste total, a amostra de retorno foi de 40 pessoas, perfazendo um total de 33,33% da amostra inicial.

Este item apresentará os resultados dos treinamentos realizados na Grã-Bretanha, considerando-se para a forma de avaliação qualitativa, a discriminação das respostas e para a forma de avaliação quantitativa, a média aritmética, em termos de percentuais relativos do total dos questionários respondidos.

Para melhor entendimento do leitor, foram montados quadros com a consolidação das respostas para cada questão ou bloco de questões, seguidos das respectivas análises. Tais quadros correspondem à seqüência do Questionário e a orientação da leitura, segue.

## **BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO**

### **QUADRO 1**

Contém a relação quantitativa por percentual do item-Formação Acadêmica - por áreas do conhecimento.

### **QUADRO 2**

Apresenta a relação quantitativa por percentual do item - Profissão.

### **QUADRO 3**

Contém a relação quantitativa por percentual do nível educacional do curso realizado.

### **QUADRO 4**

Apresenta a relação discriminativa das organizações britânicas por onde passaram os treinandos. Quanto aos itens: empresa, cargo ocupado e curso realizado, suas discriminações constarão do quadro 2A do bloco 2 - Questões de Avaliação.

As datas de início e término dos cursos não foram consideradas pois tratam-se de número de anos-padrão dos cursos de Doutorado, Mestrado, Especialização e outros, variando de 4 anos a 1 mês, conforme for cada caso em moldes britânicos.

## **BLOCO 2 - QUESTÕES DE AVALIAÇÃO**

### **QUADROS 1A a 1F**

Apresentam os resultados do Nível 1 - Reações - do domínio teórico abordado no item 4.1 deste capítulo, compreendendo as questões 2, 3, 4, 7, 11 e 12, do instrumento de pesquisa.

### **QUADRO 2A**

Relaciona discriminadamente, de cada treinando consultado, os resultados do Nível 3 - Comportamento no Cargo - do domínio teórico abordado no item 4.1., deste capítulo. Engloba a relação de cargos ocupados, empresas e títulos dos cursos realizados da Parte A do Questionário e as questões 1, 5, 6 e 9 da Parte B, na seguinte composição:

- Atividades anteriores ao treinamento: Questão 1
- Empresas anteriores e posteriores de atuação: Questão da Identificação de Questão 5
- Atividades posteriores ao treinamento: Questões 6 e 9

### **QUADRO 2B**

Apresenta de forma consolidada em termos quantitativos percentuais, a avaliação de resultados no nível - Comportamento no Cargo - a partir da discriminação relacionada no Quadro 2A.

### **QUADRO 3A**

Apresenta a síntese em termos quantitativos percentuais relativos à oportunidade de aplicar conhecimentos e/ou técnicas adquiridas no trabalho que realizam os treinandos após o treinamento; corresponde à questão de número 8, do nível - Organizacional.

### **QUADRO 3B**

Relaciona discriminadamente os resultados do Nível 5 - Organizacional - do domínio teórico apresentado no item 4.1, deste capítulo. Refere-se à questão de número 10. Este quadro aponta aspectos positivos e negativos de tal avaliação.

### **QUADRO 4**

Este quadro encerra a consolidação dos dados com a apresentação dos comentários feitos pelos respondentes quanto à questão de número 13, ou seja, todo e qualquer livre pensamento que viesse a enriquecer o tema desta pesquisa. Como corolário a esta questão inclui-se ao final (Anexo 4), o pensamento escrito e publicado por Vinicius de Moraes, primeiro bolsista brasileiro do British Council.

#### 4.2.2.2. Consolidação e Análise dos Dados - Quadros Demonstrativos

##### Bloco 1 - Parte A - Questões de Identificação

QUADRO 1	FORMAÇÃO ACADÊMICA
ÁREA DE CONHECIMENTO	PERCENTUAL
• Economia	12,5%
• Arquitetura	12,5%
• Medicina	10,0%
• Letras - Literatura Inglesa	7,5%
• Engenharia Metalúrgica	7,5%
• Engenharia Elétrica	7,5%
• Engenharia Química	7,5%
• Engenharia Civil	7,5%
• Engenharia Eletrônica	5,0%
• Administração	2,5%
• Biblioteconomia	2,5%
• Informática	2,5%
• Ciência Política	2,5%
• Pedagogia	2,5%
• Odontologia	2,5%
• Física	2,5%
• Direito	2,5%
• Artes Plásticas	2,5%

##### Análise do Quadro 1

Na abrangência do total da amostra pesquisada, percebe-se que o maior número de bolsistas é proveniente das áreas de Economia e Arquitetura, seguidas por Medicina;

Letras no ramo da Literatura Inglesa e os variados campos da Engenharia também aparecem com expressividade na amostra. Estas áreas representam 77,5% do total, correspondendo a 31 bolsistas, os restantes 22,5%, correspondendo a nove bolsistas, provêm de áreas diversas dos campos do conhecimento.

QUADRO 2		PROFISSÃO	
CATEGORIA		FREQ.	PERCENTUAL
• Professor Universitário		17	42,5%
• Engenheiro		6	15,0%
• Economista		2	5,0%
• Analista		2	5,0%
• Consultor		2	5,0%
• Médico		1	2,5%
• Administrador		1	2,5%
• Consultor em Gestão do Setor Público		1	2,5%
• Técnico em Assuntos Educacionais		1	2,5%
• Gerente de Banco		1	2,5%
• Museólogo		1	2,5%
• Especialista em Políticas Públicas		1	2,5%
• Engenheiro Ambiental		1	2,5%
• Arquiteto		1	2,5%
• Advogado		1	2,5%
• Funcionário Público		1	2,5%
TOTAL		40	100%

#### Análise do Quadro 2

A categoria profissional com maior concentração estatística situa-se na de Professor Universitário, englobando 42,5%, que correspondem a 17 profissionais do total

da amostra. Há 15% para a categoria Engenheiro que dizem respeito a seis profissionais. Economista, Analista e Consultor perfazem 5% ou dois profissionais, respectivamente. O restante da distribuição que está representada por diversos tipos de profissão, obteve o percentual de 2,5% correspondendo a um bolsista para cada categoria.

QUADRO 3	NÍVEL EDUCACIONAL
CURSO	PERCENTUAL
• Especialização	17,5%
• Mestrado	50%
• Doutorado	17,5%
• Outros	15%

Especificação: Atualização médica. Estágio prático, CBI Treinamento Industrial, Aperfeiçoamento em Simulação de Energia.

**Análise do Quadro 3**

Considerando-se a ordem de importância para os cursos de pós-graduação como: Doutorado, Mestrado, Especialização e Aperfeiçoamentos em geral, a ênfase da distribuição do Quadro 1 recai sobre os cursos de Mestrado, onde metade dos profissionais pesquisados - 50% - optaram por esta modalidade. Os cursos de Doutorado e Especialização obtiveram percentuais equânimes: 17,5%, porém, com grande distanciamento do curso mencionado anteriormente.

Os cursos de aperfeiçoamento que estão incluídos em - outros - e que compreendem estágios, treinamentos e atualizações foram os de menor procura, obtendo 15% do total da amostra.

QUADRO 4	INSTITUIÇÃO NA GRÃ-BRETANHA
•	London School of Economics and Political Science - University of London
•	Cranfield Institute of Technology
•	Metropolitan Vickers



•	University of Edinburgh
•	Rolls Royce Ltd.
•	Kellogg International Corporation
•	Scicon Consultancy
•	National Physical Laboratory
•	Robert Jenkins & Co. Ltd.
•	Strathclyde University
•	University of Manchester
•	Imperial College - University of London
•	Glasgow Print Studio
•	Westfield College - University of London
•	Oxford Brookes University
•	University of Wales
•	The City University
•	University of Birmingham
•	L'Pool School of Tropical Medicine
•	Templeton College - University of Oxford
•	Institute of Child Health
•	Warwick University
•	University of Sussex
•	Chelsea College - University of London
•	University of Surrey
•	Heriot Watt University - Edinburgh College of Art
•	University of Southampton
•	University of Essex
•	University of Exeter
•	University of Nottingham

### Análise do Quadro 4

O cômputo geral das instituições britânicas que acolheram os bolsistas desta amostra, perfaz o total de 30, sendo que alguns deles realizaram seus cursos na mesma instituição. Neste total, encontram-se 19 universidades e 11 instituições que se caracterizam por atividades nas áreas tecnológica, científica aplicada e empresas privadas que ofereceram treinamentos industriais aos bolsistas.

### BLOCO 2 - QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

QUADRO 1A	NÍVEL REAÇÕES
Questão 2	Objetivos / Interesse pelo Curso
•	Obter grau de Mestre
•	Obter conhecimentos sobre assunto novo na época do curso Informática
•	Ampliar estudos em sistemas de potência
•	Atividade acadêmica motivou a fazer o curso
•	Adquirir formação em compostos poliméricos
•	Realizar melhor atividades de pesquisa/intercâmbio com outras universidades
•	Aprimorar conhecimentos em inovação tecnológica/pesquisa de campo sobre interação universidade e indústria no setor petroquímico para curso de Doutorado
•	Aprender novas técnicas de "portfolio management"
•	Convergir informações em Engenharia Metalúrgica e de Produção/desenvolver pesquisa de cunho aplicativo no Brasil
•	Atualizar conhecimentos sobre poluição ambiental/conhecimento e especialização em gerenciamento ambiental
•	Conhecer novas linha de pesquisa/contatos acadêmicos/aproveitar experiência econômica internacional/desenvolver tese de Doutorado
•	Aprofundar conhecimentos em economia da indústria

• Ter contato com outras culturas/desenvolvimento teórico e domínio da língua inglesa
• Aperfeiçoamento profissional
• Atualização e aprendizado de novas técnicas de pesquisa e diagnóstico de enfermidades animais
• Adquirir conhecimentos teóricos e práticos adicionais voltados à transmissão de energia elétrica em extra-alta tensão, correntes alternadas e contínuas
• Desenvolver estudos em urbanismo
• Aprimoramento profissional na área de ensino de ciências
• Aperfeiçoamento técnico
• Desenvolvimento técnico profissional
• Ampliar conhecimento/avaliar possibilidades da profissão
• Aumentar conhecimentos sobre materiais e processos
• Aperfeiçoamento na área de processo de uma empresa de engenharia
• Ampliar conhecimentos na área de qualidade
• Melhor qualificação profissional
• Ampliar conhecimentos na área de saúde pública/trocar experiências, levar experiência
• Aprofundar conhecimentos de comércio exterior e promoção das exportações/conhecer oportunidades negociais/intercâmbio com técnicos de comércio exterior
• Aperfeiçoar conhecimentos na assistência materno-infantil/adquirir conhecimentos para a realização de projetos de pesquisa
• Aprender mais sobre Gerência de Transportes
• Atualização em técnicas e métodos de pesquisa na área de educação
• Adquirir maiores conhecimentos teóricos de urbanismo
• Pesquisar aspectos positivos e negativos do programa de privatização britânico
• Reciclagem acadêmica e profissional/novas experiências de vida

• Aumentar conhecimentos sobre Teatro Elisabetano e Shakespeariano/ capacitação para lecionar em cursos de pós-graduação em letras anglo-germânicas
• Aquisição de novas técnicas/melhoria do nível técnico /progressão profissional
• Treinamento e especialização
• Verificar tendências para o setor público e suas fronteiras com o setor privado
• Atualização e troca de experiências em áreas da pneumologia
• Ligar Informática ao negócio da empresa/integração de sistemas
• Ter experiência internacional

#### Análise do Quadro 1A

A síntese dos objetivos que levam a fazer os cursos discriminados no quadro anterior, levou a observar que 65% dos participantes foram motivados a realizar o intercâmbio educacional visando o aprofundamento, aperfeiçoamento e/ou atualização profissional nas áreas científica e tecnológica. Fica claro que 15% necessitavam adquirir conhecimentos sobre novos assuntos e 12,5%, realizar atividades de pesquisas de cunhos técnico e acadêmico.

Os restantes 7,5% distribuíram-se pela motivação da atividade acadêmica, para ter contato com outras culturas e obter experiência internacional.

QUADRO 1B	NÍVEL REAÇÕES
Questão 4	Interesse no Aperfeiçoamento
• Novas atribuições na organização	17,5%
• Introdução de novas técnicas e/ou tecnologias	25%
• Continuidade na formação educacional	77,5%
• Interesse próprio pelo curso	52,5%
• Interesse do empregador	22,5%

JUSTIFICATIVAS	
• Mudança de carreira	
• Intercâmbio (de idéias e experiências) é importante para crescimento pessoal e profissional	
• O assunto Informática tem grande futuro	
• Na área acadêmica a titulação e a continuidade na formação educacional são importantes para ascensão vertical	
• O doutoramento é condição inerente à carreira de docente universitário	
• O programa do curso/o apoio da empresa/o grau de mestre para melhoria na empresa	
• Foi indicado pela empresa/interesse em atualização	
• Aumentar conhecimento foi bom em proveito próprio e para o empregador	
• Os superiores não tiveram nenhuma relação com a experiência	
• O curso propunha abordagem nova para a prática na área de ciências sociais	
• Reciclagem, mudança de enfoque profissional/busca de novas alternativas de trabalho	
• Processo complexo de gestão e controle do Estado pela sociedade brasileira	
Outros Motivos (Especificação)	10%
• Abrir horizontes para "business e management"	
• Interesse na experiência de morar no exterior	
• Viver em Londres por dois anos	
• Avaliar fronteiras entre o público e o privado	

**Análise do Quadro 1B**

A necessidade de continuar a formação educacional foi discriminada pela maioria dos respondentes, perfazendo total de 77,5%, juntamente com o total de 52,5% que indicaram interesse próprio pelos cursos. Comparando-se estes resultados, nota-se o

distanciamento para os indicadores - Introdução de Novas Técnicas e/ou Tecnologias (25%), Interesse do Empregador (22,5%) e Novas Atribuições na Organização (17,5%).

O indicador - Outros motivos - recebeu o quantitativo de 10% pelo interesse em residir em um país estrangeiro, e ainda, no sentido de abrir horizontes para a área de Administração e Negócios, e realizar avaliação entre fronteiras públicas e privadas.

QUADRO 1C	NÍVEL REAÇÕES
Questão 3	Alcance dos Principais Objetivos
• Integralmente	80%
• Parcialmente	17,9%
• Não alcançados	2,5%
JUSTIFICATIVAS: Integralmente	
• A Universidade possibilitou contato com áreas de pesquisas inexistentes no Brasil	
• Bom aproveitamento no curso e oportunidade de trabalho em escritório de advocacia internacional	
• Excelente escolha do curso e da Instituição, atenção e orientação do British Council	
• Conhecimentos adquiridos foram úteis nas atividades didática e profissional subseqüentes	
• Adquiriu vasto e útil conhecimento profissional e experiência cultural	
• Fez monografia e outros trabalhos a partir da pesquisa, produziu material para sindicatos, federais, fez três seminários	
• Tudo que havia de mais moderno estava à disposição na Universidade	
• Após o treinamento foi promovida à Assessora do Diretor da CACEX	
• Fez exatamente aquilo que achou que obteria no Seminário	
• Obteve grau de Doutor ao retornar	
• Pôde aplicar conhecimentos adquiridos	
• Retornou com experiência inédita no País	
• Teve acesso às pessoas, equipamentos e bibliografia de seu interesse	

• Visão abrangente da atividade
• Teve os melhores recursos na área de Gravura
• O curso abordou tópicos mais importantes
• Estudou disciplinas técnicas e gerenciais
• Fez duas teses no mais adiantado centro de Veterinária do mundo
• Conseguiu apresentar e defender tese de Doutorado
• Os trabalhos que desenvolve são desdobramentos das teses de Doutorado e Mestrado
• Período de tempo foi devidamente planejado
• O curso trouxe novo instrumental e contribuiu para o aperfeiçoamento acadêmico
• Foi possível obter em um ano o grau de Mestre, no Brasil o mínimo seriam dois anos/tomou contato com tecnologia mais moderna
• O curso foi excelente
<b>Parcialmente</b>
• Problemas nos primeiros seis meses obrigaram a procurar outra empresa, mais condizente com os objetivos
• Conteúdo do curso não correspondia exatamente ao título
• O curso não tinha a profundidade esperada
• É difícil um curso se encaixar integralmente e além disso mudou de área na empresa
• Não houve direcionamento para a área de interesse, porém embasamento teórico excelente
• A área de Literatura Inglesa tende a desaparecer
• Necessitava maior aprofundamento na área de Finanças
<b>Não Alcançados</b>
• Não houve apoio da empresa quando do retorno ao País

**Análise do Quadro 1C**

O quantitativo de 80% para alcance integral dos objetivos, foi proporcionado pelo fato dos cursos terem apresentado conteúdos condizentes com as expectativas e, assim, terem conseguido aperfeiçoar seus conhecimentos.

Por outro lado, 15% daquele quantitativo total de 8%, mencionaram que o alcance dos objetivos também se deveu à possibilidade de aplicar tais conhecimentos nas atividades acadêmica e técnica.

O alcance parcial dos objetivos foi registrado por 17,5% do total da amostra, tendo em vista que o aprofundamento dos programas dos cursos não se deu no nível ideal, e ainda, agravado pela pequena possibilidade de aplicação nas atividades realizadas posteriormente.

O quantitativo de 2,5% para objetivos não alcançados se deveu à falta de apoio da empresa para as atividades que deveriam ser realizadas após o treinamento.

QUADRO 1D	NÍVEL REAÇÕES					
Questão 7	Contribuições do Aperfeiçoamento Realizado					
	Ordem de Prioridade					
Indicadores	1º	2º	3º	4º	5º	6º
• Aquisição de novos conhecimentos teóricos	45,0%	22,5%	7,5%	5,0%	2,5%	-
• Domínio de novas técnicas	17,5%	20,0%	17,5%	7,5%	2,5%	-
• Uma base de valores e atitudes no desempenho de suas funções	17,5%	20,0%	10,0%	10,0%	2,5%	-
• Interesse por outras áreas de trabalho	5,0%	15,0%	15,0%	12,5%	7,5%	2,5%
• Maior entusiasmo pelo trabalho	-	5,0%	15,0%	10,0%	15,0%	-



• Outros motivos	-	2,5%	2,5%	-	-	-
Especificação: • Idioma inglês						
• Redefinição de atividades						

Obs.: O somatório dos percentuais não totaliza 100 por indicador, pois nem todos os respondentes registraram toda a ordem prioritária (de 1 a 6).

### Análise do Quadro 1D

Para cada indicador foi estabelecida uma ordem prioritária sobre as contribuições do aperfeiçoamento realizado; assim, o indicador - Aquisição de Novos Conhecimentos Teóricos - obteve os maiores percentuais tanto para a primeira, como para a segunda prioridade, 45% e 22,5%, respectivamente, obtendo um somatório total de 67,5% para estas duas colocações.

Os indicadores - Domínio de Novas Técnicas e Uma Base de Valores e Atitudes no Desempenho de suas Funções - obtiveram o somatório idêntico de 37,5% para as primeira e segunda prioridades. Dessa forma, constata-se um grande distanciamento entre o indicador anterior, o que vem enfatizar uma maior necessidade de aquisição de domínio teórico sobre domínio prático.

Os indicadores - Interesse por Outras Áreas de Trabalho e Maior Entusiasmo pelo Trabalho - obtiveram percentuais pouco expressivos, comparativamente aos anteriores, sendo 20,0% o somatório total para primeira e segunda prioridades, dado ao primeiro indicador, e apenas 5,0% para o segundo.

Outros Motivos mereceram registros ainda mais reduzidos, considerando-se apenas o aprendizado da língua inglesa e redefinição de atividades, como últimas prioridades.

QUADRO 1E	NÍVEL REAÇÕES
Questão 11	Aspectos Positivos e Negativos da Experiência na Grã-Bretanha quanto ao Aproveitamento Pessoal
Positivos	
• Convidado para ser "visiting fellow" da Universidade de Oxford após término do Doutorado/Experiência internacional	
• Aperfeiçoamento da língua inglesa/Experiência no primeiro Mundo/troca de informações	
• Enorme conhecimento adquirido em pouco tempo, devido a todas as facilidades encontradas	
• Consolidação do embasamento teórico/Ampliação do campo de interesse/Contato com entidades e profissionais	
• Tremenda experiência de vida/"Banho" de cultura/crescimento pessoal	
• Contato com diferentes culturas através dos mais diversos locais	
• Conhecimentos técnicos adquiridos/visão mais abrangente	
• Oportunidade de viver e conviver em uma sociedade em que tudo "funciona", particularmente o modo de vida britânico	
• Enriquecimento da visão de mundo/novos amigos	
• Metodologia de trabalho/contatos profissionais/acesso à boas bibliotecas	
• Experiência de crescimento pessoal indescritível	
• Conhecimento da cultura, hábitos da país/conhecimento da própria capacidade de adaptação	
• Tornou-se mais independente, criativo e seguro	
• Crescimento como ser humano/Melhor percepção dos próprios padrões culturais	
• Contatos com pesquisadores de áreas afins	
• Tranquilidade no viver, morar e demais itens do cotidiano	

• Permiteu progressão na carreira académica
• Crescimento profissional
• Desenvolvimento da criatividade
• Maturidade e abertura mental para novas dimensões
• Londres é uma grande referência
• Conhecimento de um povo fascinante em sua complexidade
• Seriedade, compromisso e respeito ao próximo
• Possibilidade de conhecer a realidade europeia
• Conhecer a estrutura académica britânica
• Ficar exposto à cultura britânica/poder rever países da Europa
• Obteve excelente experiência que não teria, caso ficasse no Brasil
<b>Negativos</b>
• Morte do orientador e dificuldade em encontrar outro, o que atrasou o término do doutoramento
• Saudade do Brasil, da família e dos amigos
• Pouco tempo para realização do curso e falta de sensibilidade de alguns professores para entender a realidade brasileira
• Clima ingrato, porém, suportável
• As dificuldades do dia-a-dia serviram de aprendizado para enfrentar situações novas
• Dificuldade inicial em encontrar alojamento

### **Análise do Quadro 1E**

Os aspectos positivos da experiência na Grã-Bretanha em níveis pessoais que obtiveram expressivos registros, dizem respeito à: exposição à uma cultura diferente, obtendo 33,5% do total de respondentes, a experiência de crescimento e amadurecimento pessoal com 18,5%, e o aperfeiçoamento da língua inglesa, considerado por 15%.

Outros registros positivos que merecem destaque são a possibilidade de se fazer novos amigos, o desenvolvimento da criatividade e a experiência de vida. Estes aspectos obtendo: 15%, 7,5% e 7,5%, respectivamente.

Quanto aos registros negativos, o quantitativo de expressividade é relativo ao sentimento de saudade do Brasil, perfazendo um total de 11,5% para os respondentes deste aspecto.

<b>QUADRO 1F</b>	<b>NÍVEL REAÇÕES</b>
<b>Questão 12</b>	<b>Realização do Aperfeiçoamento com o apoio do British Council ou isoladamente</b>
<b>Sim</b>	<b>5%</b>
<b>Não</b>	<b>85%</b>

#### **Outras Respostas:**

- Observações:
- A empresa apoiou parcialmente = 5%
  - Não sei = 2,5%
  - Talvez, mas com dificuldade = 2,5%

#### **Análise do Quadro 1F**

O apoio financeiro do British Council para realização de programas de treinamento na Grã-Bretanha obtém o quantitativo de 85%, para os profissionais que responderam que não teriam condições de realizar o curso sem o apoio da mencionada instituição. Por outro lado, 5% dos respondentes tiveram seus cursos parcialmente custeados pelas empresas onde trabalham, 2,5% responderam que poderiam tê-lo realizado, porém, com dificuldades, e os restantes 2,5% não souberam responder por não terem conhecimento do custo total de cada bolsa de estudo.

QUADRO 2A				NÍVEL-COMPORTAMENTO NO CARGO		
Questões da Identificação		Questão 1	Questão da Identificação	Questão 5	Questões 6 e 9	
Cargo	Empresa Anterior	Atividades Anteriores	Curso Realizado	Empresa Posterior	Atividades Posteriores	Análise dos Dados
1 - Pesquisadora 2 - Diretora Técnica	Emp. Pesquisa Agropecuária RJ Pesagro - Rio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de pesquisas em Saúde animal/Microbiologia/Bacteriologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doutorado em Microbiologia Veterinária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emp. Pesquisa Agropecuária - RJ Pesagro Rio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos de pesquisas junto à EMBRAPA e CNPq</li> <li>Administrar pesquisas de Saúde animal na Pesagro RJ (chefe Técnica de Laboratório)</li> <li>Coordenar pesquisas na Pesagro - Rio</li> <li>Direção técnica da Pesagro - Rio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Engenheiro 2 - Engenheiro	Furnas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisão de projetos elétricos de subestações de alta-tensão. Realização de estudos de apoio aos referidos projetos, corrente alternada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Tecnologia da Transmissão e Distribuição da Energia Elétrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Furnas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisão de projetos de instalações de Extra-altatensão em corrente contínua, e em centros de transmissão exclusivamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Arquiteto 2 - Arquiteto	Prefeitura Municipal de Petrópolis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades na área de Urbanismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Planejamento Urbano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prefeitura Municipal de Niterói</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar pesquisas em Urbanismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores porém com, mudança de empresa</li> </ul>

1 - Médico 2 - Médico	Fundação Nacional de Saúde/Ministério da Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação/ supervisão de programas de Saúde pública na área de Pneumologia; desenvolvimento de Recursos Humanos, pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualização em avanços recentes na Medicina Respiratória</li> </ul>	Fundação Nacional de Saúde/Ministério da Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação/ supervisão de programas de Saúde pública na área de Pneumologia, desenvolvimento de Recursos Humanos, pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Gerente de Computação da Unidade de Indústrias e Edificações 2 - Gerente de Sistemas de Informação	PROMOM, Engenharia Ltda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar Sistemas de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em Programa de Desenvolvimento para Gerentes Seniors</li> </ul>	PROMOM, Engenharia Ltda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação de projeto de Reengenharia, ligado à introdução de tecnologia de Gerência de documentação e workflows</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Advogado 2 - Associate	Escritório de Advocacia Sergio Bermudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratar e orientar casos em Direito Civil e Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Direito</li> </ul>	Clifford Chance (New York - EUA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades na área de "International Corporate Finance" ligadas ao Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento em consonância com atividades anteriores e curso realizado, porém, com mudança de empresa e atividades posteriores e cargos ocupados</li> </ul>
1 - Chefe Departamento de Câmbio 2 - Gerente de Investimentos Internacionais	Shell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades na área Financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Administração de Empresas</li> </ul>	Banco Pactual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimentos em mercado de capitais de outros países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento em consonância com cargo ocupado, atividades anteriores e posteriores, porém, com mudança de empresa</li> </ul>

1 - Analista de Investimento 2 - Analista de Investimento	Banco Bozano Simonsem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de relatórios, acompanhamento de fundos de investimento, análise de empresas brasileiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestrado em Administração de Empresas</li> </ul>	Banco Bozano Simonsem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Pesquisador 2 - Coordenador de Engenharia Industrial	INT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa em Engenharia Metalúrgica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestrado em Administração e Processo Metalúrgicos</li> </ul>	INT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisador e coordenador de grupos em Engenharia Metalúrgica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Químico de Petróleo 2 - Químico de Petróleo	Petrobrás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria técnica aos diversos órgãos operacionais, refinarias, terminais, regiões de produção, na solução de problemas de poluição ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestrado em Tecnologia Ambiental</li> </ul>	Petrobrás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de Programa composto de Auditoria de Meio Ambiente e Segurança Industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Professor Universitário 2 - Professor Universitário	UERJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministrar aulas sobre Literatura Inglesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doutorado em Literatura Inglesa</li> </ul>	UERJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministrar aulas sobre Literatura Inglesa, incluindo poesia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>

1 - Professor Universitário 2 - Professor Universitário	UFF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministrar aulas no curso de Arquitetura e Urbanismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Planejamento Urbano</li> </ul>	UFF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministrar aulas no curso de Arquitetura e Urbanismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e curso realizado</li> </ul>
1 - Professor Universitário 2 - Professor Universitário	UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensino e pesquisa em Química Orgânica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doutorado em Engenharia de Polímeros</li> </ul>	UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introdução de disciplinas em materiais, nos currículos de graduação e pós-graduação do Instituto de Química</li> <li>Montagem de laboratório possibilitando atuação na área de materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e curso realizado</li> </ul>
1 - Professor Universitário 2 - Professor Universitário	UFF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensino da cadeira Projeto de Arquitetura VII "Conforto Ambiental"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aperfeiçoamento e Programa de Simulação de Energia</li> </ul>	UFF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciou o doutorado como aplicação do aperfeiçoamento no Programa de Simulação de Energia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento em consonância com o curso realizado, atividades posteriores cargo ocupado na mesma empresa, porém, não há consonância com as atividades anteriores</li> </ul>
1 - Professor Pesquisador 2 - Professor Pesquisador	CNPq/IBICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa e ensino em comunicação no ambiente da pesquisa científica e tecnológica</li> <li>Transferência da Informação. Metodologia da Pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doutorado em Desenvolvimento da Tecnologia da Transferência</li> </ul>	CNPq/IBICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa e ensino em comunicação no ambiente da pesquisa científica e tecnológica e Transferência da Informação. Metodologia da Pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamentos alcançados. Há consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>



1 - Engenheiro 2 - Engenheiro	Metropolitan Vickers UK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obs.: realizou o treinamento logo após admissão na empresa para o cargo de Engenheiro Eletricista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em Tração Elétrica</li> </ul>	Metropolitan Vickers do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engenharia eletricista em fabricação de equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento em consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma organização</li> </ul>
1 - Economista 2 - Assistente Técnico	Governo do Estado do Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministrar aulas sobre Orçamento Público, modelos de gestão e Gestão da Qualidade no Setor Público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Administração do Setor Público</li> </ul>	IBAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministrar aulas e elaborar projetos de desenvolvimento dos municípios da região metropolitana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento estão em consonância com as atividades anteriores e posteriores, o curso realizado porém, com mudança de empresa</li> </ul>
1 - Professor Universitário 2 - Professor Universitário	UERJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministrar aulas nas cadeiras: Portos I, Portos II e Portos III</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Transporte Marítimo</li> </ul>	UERJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministrar aulas nas cadeiras Portos I, Portos II, Portos III</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e curso realizado</li> </ul>
1 - Analista de Processamento de Dados 2 - Analista de Processamento de Dados	SERPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades na área de Processamento de Dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em redes de computadores (Estágio Técnico)</li> </ul>	SERPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades na área de Processamento de Dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e curso realizado</li> </ul>
1 - Engenheiro Senior 2 - Engenheiro Senior	FURNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto de subestações de alta e extra-alta tensão</li> <li>Treinamento de pessoal técnico</li> <li>Estudos de sistemas de potência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Tecnologia da Transmissão e distribuição de Energia Elétrica</li> </ul>	FURNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudos de sistemas de potências, particularmente na área de transitórios elétricos-especificação de equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e curso realizado</li> </ul>

1 - Pesquisadora 2 - Coordenadora de capacitação Recursos Humanos	• Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística / IBGE	• Pesquisa social para o Estudo Nacional da Despesa Familiar (ENDEF)	• Mestrado e Pesquisa Educacional e Inovação	• Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística / IBGE	• Pesquisa sobre método para integrar dados estruturados e não estruturados do ENDEF	• Resultados de Treinamento e consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado
1 - Chefe / Serviço Cadastro	Prefeitura Municipal de Belo Horizonte	• Alteração junto ao departamento de edificações, implementando legislação urbanística e exame de projetos civis	• Especialização em Planejamento Urbano e Regional	• Prefeitura Municipal de Belo Horizonte	• Implementar a legislação urbanística, modernização e informatização do cadastro de parcelamento do solo	• Resultados de Treinamento e consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado
1 - Consultor 2 - Consultor	CEPEAD - UFMG	• Formação de dirigentes sindicais - promoção, organização e participação em cursos, seminários e debates sobre temas diversos	• Especialização em Pesquisa em privatização de Estatais	CEPEAD - UFMG	• Monografia e outros trabalhos como debates, seminários, sobre modelos de privatização sob a ótica da eficiência organizacional	• Resultados de Treinamento e consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado
1 - Professor Universitário 2 - Professor Universitário	UFRJ	• Ministrar aulas nos cursos de Graduação na área de Português-Inglês	• Doutorado em Literatura Inglesa	UFRJ	• Ministrar aulas nos cursos de Graduação e pós-graduação na área de Português-Inglês	• Resultados de treinamento em consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma organização
1 - Professor Universitário 2 - Professor Universitário	Faculdade Regional de Medicina de São José do Rio Preto	• Ministrar aulas na área de Medicina	• Mestrado em Imunologia de Parasitoses Digestivas	• Faculdade Regional de Medicina de São José do Rio Preto	• Ministrar aulas na área de Medicina	• Resultados de treinamento em consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma organização

1 - Professor Assistente 2 - Professor Assistente	FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministrar aulas sobre Odontologia preventiva e social - Periodontia</li> <li>Reformulação de curriculum para a área de Saúde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seminário sobre Saúde e Países em desenvolvimento</li> </ul>	FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministar aulas sobre Odontologia preventiva e social - Periodontia</li> <li>Reformulação de curriculum para área de Saúde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de Treinamento e consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Gerente 2 - Gerente	Banco do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tradutora de mercado de commodities para uso interno do Banco do Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em Comércio Exterior e Promoção de Exportações</li> </ul>	Banco do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acessorar a diretoria da CACEX</li> <li>Instrutora de Comércio Exterior no Banco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de Treinamento e consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Médico Pediatra 2 - Chefe / Seção de Pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira/UFRJ</li> <li>PAM Coelho Melo - INAMPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistência Materno - infantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Saúde Materno-Infantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira/UFRJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistência Materno-infantil e posteriormente/ chefe da Seção de Pesquisas da mesma empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de Treinamento e consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>
1 - Assistente Técnico 2 - Assistente Técnico	CIA. VALE DO RIO DOCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de mercado da Estrada de Ferro Vitória-Minas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em Gerência de Transportes</li> </ul>	CIA. VALE DO RIO DOCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento, estudos econômicos de transporte e logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de Treinamento e consonância com cargos, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e o curso realizado</li> </ul>

1 - Engenheiro 2 - Assessor de Diretoria	Rolls Royce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar procedimentos para reparo de motores aeronáuticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBI Scholarship, Treinamento Industrial</li> </ul>	SEPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reparo de motores aeronáuticos, reparo de armamento naval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento em consonância com as atividades anteriores e posteriores e porém não houve consonância em relação à empresa anterior e cargos ocupados</li> </ul>
1 - Analista de Sistemas 2 - Diretor	IBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programação de sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBI Scholarship, Treinamento Industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Natron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engenharia química de processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento não estão em consonância em nenhum aspecto, cargo, empresa e atividades anteriores e posteriores e curso realizados</li> </ul>
1 - Coordenador Técnico 2 - Chefe Controle Qualidade	CBEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de qualidade fabril</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBI Scholarship, Treinamento Industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBEI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável pela engenharia, garantia da qualidade, orçamentação</li> <li>Coordenador geral de obras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento em consonância entre cargo ocupado, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e curso realizado</li> </ul>
1 - Professor universitário 2 - Professor universitário	UFPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professor de línguas anglo-germânicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doutorado Sandwich</li> </ul>	UFPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professora de literatura inglesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de treinamento em consonância entre cargo ocupado, atividades anteriores e posteriores na mesma empresa e curso realizado</li> </ul>

1 - Professor universitário 2 - Professor universitário	UFMG	• Treinamento para professores de ensino de 2º grau na área de Ciências	Mestrado em Educação	• UFMG	• Treinamento para professores de ensino de 2º grau na área de Ciências	• Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados, atividades anteriores e posterior na mesma empresa e o curso realizado
1 - Artista Plástico 2 - Professor	Escola de Artes Visuais	• Ministrar aulas de Gravura	• Especialização em serigrafia, litografia, gravura em metal	• Museus de Arte Moderna - MAM	• Professor de Gravura no MAM	• Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados atividades anterior e posterior, porém, com mudança de empresa
1 - Pesquisador 2 - Pesquisador Titular	MCT/CNPq - IBICT	• Ministrar aulas sobre Biblioteconomia	• Mestrado e Doutorado em Ciência da Informação	MCT/CNPq - IBICT	• Analista de Ciência e Tecnologia e ministrar aulas sobre Biblioteconomia	• Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargos ocupados atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e curso realizado
1 - Arquiteto 2 - Diretor	Prefeitura Municipal de São Paulo	• Planejamento urbano - plano urbanístico básico da Grande São Paulo	• Mestrado em Planejamento Urbano	• Museus Castro Maya	• Conceituando e reformando o Museu do Açude	• Resultados de treinamento alcançados apenas em relação à atividades anteriores e curso realizado porém, não há consonância com atividades posteriores, cargos ocupados e empresas

1 - Consultor 2 - Analista	Secretaria da Indústria e Comércio do Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria financeira para indústrias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestrado em Financial and Business Economics</li> </ul>	Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria financeira na área de Mercado de Capitais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento estão em consonância com atividades anteriores e posteriores e o curso realizado, porém com mudança de empresa</li> </ul>
1 - Professor Universitário 2 - Professor Universitário	Faculdade Cândido Mendes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino de Ciências Sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doutorado Sandwich</li> </ul>	UFF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino de Ciências Sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento estão em consonância com atividades anteriores e posteriores e o curso realizado, porém com mudança de empresa</li> </ul>
1 - Gerente 2 - Economista	BNDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reanálise de projetos financeiros apresentados pelos bancos agentes dos programas e avaliação das instituições financeiras para estabelecimento de limites de risco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestrado em Economia</li> </ul>	BNDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captação de recursos para o BNDES no mercado internacional, através de empréstimo junto à comunidade financeira e lançamentos de títulos (Transferência para área internacional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento alcançados. Consonância entre cargo ocupado, atividades anteriores e posteriores, na mesma empresa e curso realizado</li> </ul>

QUADRO 2B	NÍVEL COMPORTAMENTO NO CARGO
CONSOLIDAÇÃO DO QUADRO 2A	
Resultados de Treinamento	Percentual
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados de treinamento totalmente alcançados, consonância entre:<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Cargos ocupados;</li><li>♦ Atividades anteriores e posteriores;</li><li>♦ Curso realizado</li><li>♦ Permanência na mesma empresa</li></ul></li></ul>	72,5%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados de treinamento parcialmente alcançados:<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Cargos ocupados</li><li>♦ Atividades anteriores e posteriores</li><li>♦ Curso realizado</li><li>♦ Mudança de empresa</li></ul></li></ul>	15,0%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados de treinamento parcialmente alcançados:<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Cargos ocupados</li><li>♦ Atividades anteriores</li><li>♦ Curso realizado</li><li>♦ Permanência na mesma organização</li><li>♦ Mudança de atividades posteriores</li></ul></li></ul>	2,5%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados de treinamento parcialmente alcançados:<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Atividades anteriores e posteriores</li><li>♦ Curso realizado</li><li>♦ Mudança de empresa</li><li>♦ Mudança de cargos</li></ul></li></ul>	2,5%

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento parcialmente alcançados:             <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Atividades anteriores</li> <li>♦ Curso realizado</li> <li>♦ Mudança de atividades posteriores</li> <li>♦ Mudança de cargos</li> <li>♦ Mudança de empresa</li> </ul> </li> </ul>	5,0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de treinamento não alcançados:             <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mudança de cargos</li> <li>♦ Mudança de atividades anteriores e posteriores</li> <li>♦ Curso realizado não consonante</li> <li>♦ Mudança de empresa</li> </ul> </li> </ul>	2,5%

#### **Análise do Quadro 2B**

Em relação à questão número oito, os respondentes, um total de 85,5%, opinaram que houve oportunidade de aplicar os conhecimentos e/ou técnicas adquiridas na realização dos trabalhos. Os restantes 17,5% divergiram da opinião anterior, na seguinte proporção: o aperfeiçoamento não manteve ligação com a função e falta de instrumental de trabalho para 5%; matérias não relacionadas com determinada área de interesse, incentivo por parte da empresa e, ainda, ocasionados pelas mudanças de atividades e empresas em que atuaram, para 12,5%.

<b>QUADRO 3A</b>		<b>NÍVEL ORGANIZACIONAL</b>
<b>Questão 8</b>		<b>Oportunidade de aplicar conhecimentos e/ou técnicas adquiridas no trabalho</b>
<b>Sim</b>	-	<b>72,5%</b>



Não	Assinale a seguir	27,5%
-----	-------------------	-------

	O aperfeiçoamento não manteve ligação com a função que exerço	2,5%
	Faltou instrumental de trabalho	2,5%
	Desatualização do grupo de trabalho	-

Outros motivos	Justifique	20,0%
• Grande parte das matérias eram pouco ou não relacionadas com mercado de capitais		
• Falta de uma sistematização em conhecer, aproveitar e incentivar o profissional		
• Mudou de empresa e área profissional		
• A atividade que atualmente exerce não está diretamente ligada ao que estudou		

### Análise do Quadro 3A

Foram considerados totalmente alcançados, perfazendo um quantitativo de 75% da amostra pesquisada, os resultados de treinamento que estavam relacionados com os cargos ocupados, as atividades anteriores e posteriores executadas, o curso realizado e a permanência na mesma organização.

Por outro lado, para 22,5% do total da amostra, os treinamentos foram considerados parcialmente alcançados por não haver total congruência nos aspectos mencionados anteriormente.

Os restantes 2,5% apresentaram os resultados de treinamento não-alcançados por total discrepância entre aqueles fatores.

QUADRO 3B	NÍVEL-ORGANIZACIONAL
Questão 10	Aplicação no Trabalho e Aspectos Positivos e Negativos em Termos de Resultados para a Organização
POSITIVOS	
Organização	Aspectos
UFMG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação e consolidação da área de ensino de Física</li> </ul>
BNDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução de novos conceitos de economia da indústria na área internacional do Banco</li> </ul>
Petrobrás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de um programa gerencial moderno, na área de Auditoria Ambiental</li> </ul>
Furnas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa confiou parte importante do projeto da transmissão em corrente contínua do Sistema Itaipu</li> <li>• Realização de estudos de sistemas de potências na área de transitórios elétricos - especificações de equipamentos</li> </ul>
Pesagro - Rio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulação de projetos de pesquisa/orientação de estagiários/orientação de estudantes de pós-graduação</li> </ul>

UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação de artigos internacionais/viabilização da formação/especialização de outros professores e pesquisadores</li> <li>• Introdução das disciplinas sobre compostos poliméricos nos currículos de graduação e pós-graduação do Instituto de Química/Início de grupo de pesquisa/montagem de laboratório.</li> <li>• Inclusão de professor da área de Letras nos cursos de pós-graduação</li> </ul>
CNPq/IBICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação à Biblioteconomia de novos modelos da Ciência da Informação</li> <li>• Início de uma nova linha de estudo e pesquisa em redes de computadores, e seu impacto na atividade de pesquisa</li> </ul>
UFF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de trabalhos científicos na área de pesquisa em conservação de energia em edifícios</li> <li>• Oportunidade de ter profissionais treinandos e especializados</li> </ul>
SERPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução da rede de computadores (nova tecnologia) e a formação interna de outras pessoas</li> </ul>
IBGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliografia introduzida e as comparações de métodos e instrumentos de pesquisa introduzidos no trabalho da Comissão MEC/IBGE de Estatísticas de Educação</li> </ul>

IBGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação de métodos e instrumentos de pesquisa estatística na área de Educação, e inéditos no Brasil, foram levados para alguns municípios do RJ sobre trabalho de Educação e Pobreza</li> </ul>
UERJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação da visão crítica da Literatura Inglesa</li> <li>• Aplicação da vida acadêmica de outro país à UERJ</li> </ul>
CEPEAD/UFMG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos e informações estão sendo utilizados em nível nacional pelos sindicatos de trabalhadores em telecomunicações pelo DIEESE e pela Academia (UFMG/ANPAD)</li> </ul>
Cia. Vale do Rio Doce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da área de Transportes e Logística</li> </ul>
IBQN - Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de Auditorias de Qualidade na área Nuclear</li> </ul>
Faculdade Regional de Medicina de São José do Rio Preto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação e supervisão de programa de treinamento de residentes médicos</li> </ul>
Fundação Nacional de Saúde/MS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de novas experiências na área de Pneumologia</li> </ul>
Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira/UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação mais apurada para os projetos de pesquisas encaminhados ao Instituto</li> </ul>
Banco do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução da gestão de Comércio Exterior em toda a rede do Banco que oferece esses serviços no País</li> </ul>
Furnas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa não divulgou como deveria os benefícios do treinamento realizado</li> </ul>

Governo do Estado do Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"><li>• A organização não soube "segurar" o profissional com um ambiente e condições dignas de trabalho</li></ul>
PROMOM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não houve apoio da empresa ao retornar do treinamento</li></ul>
Fundação Oswaldo Cruz	<ul style="list-style-type: none"><li>• A instituição não avaliou a "dáviva" oferecida pelo British Council e o Governo Britânico</li></ul>
Prefeitura Municipal de Petrópolis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desinteresse da Prefeitura em abrir espaço para novos conhecimentos</li></ul>
Prefeitura Municipal de Belo Horizonte	<ul style="list-style-type: none"><li>• A entidade não foi afetada e adotou atitude refratária a qualquer intervenção por parte do profissional</li></ul>

QUADRO 3B	NÍVEL-ORGANIZACIONAL
Questão 10	Consolidação Geral
Aspectos	Percentual
Positivos	81%
Negativos	19%

**Análise do Quadro 3B**

Com base no quantitativo de 72,5% de treinandos que fecharam o ciclo da Avaliação de Resultados relativa à consonância entre cargo ocupado, atividades anteriores e posteriores, curso realizado e permanência na mesma empresa, 58,8% daquele total perceberam os treinamentos influenciando nos resultados das organizações.

Ja os restantes 13,7% responderam à esta questão do ponto de vista pessoal, a partir do momento em que as empresas passam a possuir profissionais melhor qualificados.

Desse modo, os registros nas respostas que tratam especificamente da avaliação no nível - Organizacional - demonstram que 81% dos profissionais introduziram resultados positivos nas áreas acadêmica e empresarial e 19% apontaram resultados negativos pela falta de apoio das empresas na implementação dos conhecimentos adquiridos.

QUADRO 4	
Questão 13	Comentários Acrescentados à Pesquisa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O British Council é uma instituição que oferece com seriedade novos caminhos para seus bolsistas, contando com excelentes profissionais, em seus quadros.</li> <li>• A duração de u ano da bolsa concedida pelo British Council é o único senão: quando se está integrado, dominando a língua, com amizades construídas, entendendo os aspectos raros dos britânicos</li> <li>• É muito importante investir nos recursos humanos de um país, principalmente se "a posteriori" vai haver um efeito multiplicador de conhecimentos adquiridos.</li> <li>• Considero que o meu treinamento na Inglaterra contribuiu decisivamente para o estágio profissional em que me encontro atualmente.</li> <li>• O programa do British Council é excelente, especialmente para jovens profissionais que pretendem aperfeiçoar-se e não têm meios próprios.</li> <li>• O grande apoio dado pelo British Council a seus bolsistas merece ser assinalado.</li> <li>• Seria interessante se o British Council pudesse divulgar oportunidades de cursos e treinamentos nas áreas bancária e financeira, mesmo não sendo bolsas do Governo Britânico e sim ofertas de instituições privadas com interesse no Brasil.</li> <li>• Fazer o Mestrado na Inglaterra foi um marco na minha vida profissional, projetando-me por toda a empresa. Também a experiência de vida adquirida em termos gerais, só acrescentou. Amadurece-se bastante.</li> <li>• O apoio do British Council foi grande, foram sempre gentis, pontuais, prestativos.</li> <li>• Não teria sido possível fazer o curso sem o auxílio do British Council.</li> <li>• Paralelamente à experiência profissional, viver em outra cultura me trouxe uma nova dimensão da experiência humana.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho do British Council é relevante, e na minha opinião deve ser mantido e, se possível, ampliado no Brasil.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O apoio financeiro do British Council não é só o que deve ser considerado, mas toda uma estrutura de recepção, encaminhamento, treinamento logístico, assistência pessoal: são indispensáveis ao bom aproveitamento do treinamento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A oportunidade de viver em outro país me influenciou positivamente na maneira de viver a vida</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O British Council deveria monitorar melhor os cursos para os quais as bolsas são oferecidas. Há vários cursos de "Urban Design" não catalogados pela Instituição: o que fiz era tão deficiente que não é mais oferecido</li> </ul>

### Avaliação da Questão 13

A questão número 13 apresenta outras opiniões que os participantes da pesquisa gostariam de acrescentar, não englobadas no Questionário. Do total de respondentes, 37,5% deixaram seu registro. A partir deste percentual, 35% ressaltaram a qualidade técnica do British Council no que concerne à competência profissional e acolhimento que está presente em todas as fases do processo de concessão das bolsas: da recepção às várias etapas do processo seletivo, até o envio para a realização do curso, tornando-se preponderante para o sucesso profissional e pessoal dos participantes.

Há ainda comentários que dizem respeito ao aspecto educacional mais abrangente no sentido de amadurecimento pessoal dado o contato com diferentes culturas, especialmente a britânica.

O restante 2,5%, apõe críticas ao curso realizado, e solicita maior rigor na seleção dos cursos oferecidos.

## CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a atividade do British Council no que se refere ao aperfeiçoamento educacional de brasileiros na Grã-Bretanha. Para alcançá-lo, era necessário obter uma massa crítica sobre treinamentos realizados. Constituiu-se então, objetivos específicos, que foram utilizados como diretrizes na trajetória de realização do trabalho. As informações coletadas através de questionários respondidos pelos brasileiros que receberam treinamento através do British Council, formaram um quadro real do que se procurou verificar neste estudo de caso.

Cada um desses objetivos, conduziu à construção dos capítulos que integram esta dissertação e dessa forma, torna-se lógico que as conclusões que se seguem, também foram elaboradas levando-se em conta aquelas diretrizes.

O primeiro objetivo específico refere-se à identificação da importância do apoio governamental britânico para o treinamento de brasileiros na Grã-Bretanha: observa-se que foi através de sua Política Educacional, formulada para que as pessoas pudessem fundamentar seus conhecimentos em bases tão sólidas que as tornassem cidadãos promotores do desenvolvimento social, político e econômico em seu país de origem.

Este fato é perfeitamente corroborado pelos vários registros aqui levantados que indicam e atestam a alta qualidade de ensino praticada naquela região e, que em última instância, vem justificar o afluxo ao intercâmbio cultural proporcionado pelos vários países que formam a comunidade britânica.

Os resultados obtidos no nível de avaliação organizacional, demonstraram que os treinamentos realizados nas terras britânicas produziram uma variada gama de mudanças nas organizações às quais pertencem os brasileiros que participaram desta pesquisa. Tais mudanças envolveram introdução de novas tecnologias, novos conceitos e práticas nas áreas de medicina, engenharia, informática entre outras. No campo acadêmico foram introduzidos novos métodos de pesquisa, como foram criadas e consolidadas áreas de ensino e ainda aperfeiçoadas as já existentes.



Constatou-se que as mudanças não implementadas ocorreram, unicamente, por força do descrédito das próprias organizações no processo de treinamento, desde o momento em que não viabilizaram o caminho para suas introduções a partir do retorno de seus profissionais.

O segundo objetivo específico procurava identificar o tipo de atuação do British Council como órgão do Governo Britânico na administração do intercâmbio cultural dos brasileiros.

Foi então necessário analisar-se o histórico desta instituição, que atua no Brasil há mais de 50 anos e verificar como se dá o processo seletivo dos estudantes que pleiteiam o aperfeiçoamento educacional na Grã-Bretanha.

Neste ponto, observou-se que tal atividade seletiva, refere-se similarmente à fase de Identificação de Necessidades pertencente ao Processo de Treinamento de Recursos Humanos.

O processo decisório de Identificação de Necessidades de Treinamento praticado pelo British Council cumpre rigorosas etapas no sentido de indicar os candidatos mais aptos aos aperfeiçoamentos educacionais, e chamou atenção para o fato de que se trata de uma aproximação do modelo de identificação de necessidades referente à Análise do Papel Ocupacional.

Neste modelo que consiste em identificar problemas de desempenho no trabalho que possam ser sanados por treinamento, os técnicos do British Council verificam, em resumo, a congruência entre os cargos ocupados, as atividades realizadas e os cursos solicitados, tendo em vista a relevância do assunto a ser estudado e os objetivos da organização em que atuam. Por outro lado, são observados ainda, traços de personalidade tais como, segurança, objetivos pessoais e ambições.

Aqui é interessante proceder-se a uma comparação entre o modelo de avaliação proposto por Stufflebeam, mencionado no Capítulo IV, e o processo de concessão de bolsas de estudos pelo British Council.

Para a primeira etapa chamada de Avaliação de Contexto, refere-se à comparação entre a análise das necessidades organizacionais e as oportunidades oferecidas pelo tema a ser estudado.

A segunda etapa, relativa à Avaliação de Entrada, onde as características de análise de recursos em relação aos objetivos seriam as dotações orçamentárias daquela instituição face a todos os aspectos financeiros que envolvem a realização dos cursos na Grã-Bretanha e os procedimentos para a implementação, os trâmites administrativos para o início dos cursos dos treinandos.

Com relação à terceira etapa, Avaliação de Processo, refere-se ao acompanhamento, durante a realização dos eventos, do comportamento do bolsista, pelo British Council na Grã-Bretanha.

A quarta e última etapa, Avaliação de Produtos, relaciona-se à fase pós-treinamento que nesta pesquisa foi baseada no modelo teórico de Anthony Hamblin, com as etapas de análise dos resultados provenientes de reações, comportamento do cargo e organizacional.

Esta última descrição foi orientada pelos objetivos da identificação de como o treinamento foi percebido pelo participante, as aprendizagens que contribuíram para o desenvolvimento profissional e as novas propostas apresentadas para a implementação das funções em relação aos conhecimentos adquiridos.

Como início das conclusões sobre esta última etapa é importante ainda, comentar-se que no processo de treinamento de brasileiros na Grã-Bretanha, notou-se não existir, no período analisado, direcionamento no sentido de se privilegiar unicamente determinado campo do conhecimento para o aperfeiçoamento profissional. Acrescenta-se a isso o fato de que às instituições britânicas estão abertas a todos que se dispõem a adquirir ou aprofundar conhecimentos, e mais uma vez, a consonância já estabelecida na identificação de necessidades.

Numa comparação entre a formação profissional e o direcionamento das profissões em si, concluiu-se que as atividades técnicas prevalecem sobre as atividades

acadêmicas pois a primeira concentrou 57,5% e a segunda, 42,5% da amostra pesquisada.

Tradicionalmente os cursos de Mestrado e Doutorado são procurados por profissionais que ambicionam a carreira acadêmica, enquanto que os cursos no nível de especialização, são de interesse para aqueles que seguem carreiras técnicas.

Todavia, embora tenha sido observado que os cursos de Mestrado e Doutorado obtiveram juntos o percentual de 67,5, da amostra de retorno, houve uma inversão de direcionamento, ou seja, são os cursos de Mestrado e Doutorado que privilegiam as atividades técnicas, e não os cursos de especialização.

Para a fase de avaliação de reações, concluiu-se que os objetivos em realizar os cursos, não só em áreas específicas de ciências exatas e sociais, como também na área tecnológica, foram para complementar conhecimentos na dimensão cognitiva de onde se percebe que por mais abrangente que seja o ensino formal, sempre haverá alguma especificidade, tanto no domínio teórico, como no técnico que não é contemplada, ainda mais se aliadas às características específicas das organizações das quais vieram aqueles participantes.

O alto nível do ensino britânico como exposto no capítulo sobre Política Educacional foi perfeitamente corroborado quando a maioria dos treinandos atestou terem sido integralmente alcançados seus objetivos para a realização dos cursos.

Ocorre que aqueles que não compartilharam desta opinião, se prenderam ao fato de que para que os objetivos fossem alcançados integralmente, seria necessário aplicá-los em suas atividades diárias após o treinamento. Portanto, para estes profissionais, não está dissociada a idéia de realização de programas de aperfeiçoamento que não sejam condizentes com suas tarefas profissionais num sentido contínuo de realização.

Neste momento, já se antevê, o início da validação do processo de identificação de necessidades formulado pela equipe do British Council que será coroado ao final, pela avaliação de comportamento no cargo e organizacional.

Na sequência de conclusões, notou-se que o pleno alcance dos objetivos foi sustentado pela efetividade dos conteúdos apresentados nos cursos, pois os participantes

desta pesquisa revelaram que a aquisição de novos conhecimentos teóricos foi a mais expressiva contribuição recebida. Consideraram também que o domínio de novas técnicas e uma base de valores e atitudes, estão relacionados especificamente às atividades práticas do dia-a-dia.

O grau de excelência na reação dos treinandos pode ser observada pela grande positividade que foi estar presente a uma cultura estrangeira, bastante diferenciada daquela de sua origem, quanto ao aproveitamento no nível pessoal, e no que diz respeito ao amadurecimento das personalidades. Esta assertiva refere-se especificamente ao contexto em que se devem dar os aprendizados, segundo um dos aspectos da teoria educacional de Carl Rogers, citada no item 4.1, do Capítulo IV.

É importante ainda acrescentar ao nível de reações, o aspecto financeiro que envolve a realização de um programa de aperfeiçoamento educacional na Grã-Bretanha. Atualmente a bolsa do British Council para um curso de Mestrado perfaz um custo total de £ 15.000 (quinze mil libras esterlinas) ou R\$ 20.250,00 (vinte mil, duzentos e cinquenta reais) que correspondem à bilhetes aéreos de ida e volta, o custeio do curso em si e a manutenção do mestrando durante sua estada na Grã-Bretanha. Considerando que a maioria dos estudantes é proveniente da classe média brasileira, conclui-se que poucos poderiam almejar este tipo de aperfeiçoamento.

Quanto ao nível de comportamento no cargo, utilizou-se mais uma vez a adaptação do modelo teórico de Hamblin aos critérios do processo de identificação de necessidades do British Council para se obter a avaliação de resultados neste nível. Assim, foi estabelecido o encadeamento lógico - cargo ocupado, atividades realizadas anteriores ao treinamento, o curso realizado e atividades posteriores ao treinamento com permanência na mesma organização - com o sentido de se verificar a presença da congruência necessária à validação daquele processo.

Os registros indicaram o quantitativo de 72,5% do total da amostra de retorno, como tendo cumprido perfeitamente tais critérios. Este percentual é sem dúvida, suficiente para validar o trabalho do British Council nesta área pois os resultados da avaliação ao nível organizacional indicaram que contingências próprias das organizações

envolvidas não permitiram o alcance de 100%. A avaliação ao nível organizacional refere-se portanto aqueles reflexos produzidos internamente nas empresas, a partir dos conhecimentos obtidos nos cursos.

Observou-se assim que no âmbito das universidades, os resultados positivos foram a criação e a introdução de novas disciplinas nos currículos já existentes, o aperfeiçoamento de outros professores, também chamado de multiplicação de treinamento, em campos do conhecimento não existentes no Brasil. Por outro lado, notou-se a ampliação dos trabalhos de pesquisa científica e, ainda, a divulgação dos conhecimentos de domínio acadêmico junto a outras empresas, ou seja, o binômio empresa-universidade.

No âmbito das organizações envolvidas na pesquisa, percebeu-se a ampla utilização dos conhecimentos técnicos das ciências exatas como, Energia Elétrica no caso de FURNAS, novos conhecimentos da Informática no caso do SERPRO e CNPq/IBICT, podendo-se destacar também o controle e auditoria ambiental para a PETROBRÁS, o desenvolvimento de transportes para a Cia. Vale do Rio Doce e a implantação de auditorias de qualidade na área nuclear para o IBQN.

Ao finalizar, deve-se enfatizar a relevância de atividades deste gênero promovidas por órgãos educacionais. Elas contribuem para o aprimoramento dos profissionais envolvidos, para uma maior eficiência em suas organizações e, em última instância, para o processo de desenvolvimento da Nação.

"A meu ver encontramos-nos em fase de situação educacional inteiramente nova, cujo objetivo, se quisermos sobreviver, é a facilitação da mudança e da aprendizagem. Educado é tão somente:

- o homem que aprendeu como aprender;
- o homem que aprendeu como se adaptar e mudar;
- o homem que se deu conta de que nenhum conhecimento é seguro, que somente o processo de procurar o saber fornece embasamento sólido".

(Carl Rogers)

## BIBLIOGRAFIA

ANNUAL Repport and Accounts, The British Council, Londres, 1993/1994.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Ed. Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos - uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 1980.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BOYDELL, T. H. "A Guide to the Identification of Training". Londres, 1976.

BRAGA, José Luciano. **Treinamento e Desenvolvimento: Um Estudo Sistemático da Função**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: PUC/Pontifícia Universidade Católica, 1979.

BRITAIN. "An Official Handbook", Her Majesty Stationnery Office. Londres, 1992.

BRITISH Council no Brasil, O - publicado por The British Council, Britain, Newleaf Press, 1993.

BRITISH Council no Brasil, O. Londres: The British Council. DCW, Denrose and Co. Ltd., 1991.

CAMPOS, Anna Maria. **Decisão e Informação Gerencial** in: RAP, 21(3) - julho/setembro 1986.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1974.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1988.

CNPq / CAPES / ANAIS do Seminário de Avaliação Sobre Bolsistas no Exterior. Brasília: INEP, 1989.

DAVIES, Ivor K. **A Organização do Treinamento**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1976.

DONALDSON, Frances. "The British Council. The First Fifty Years". Londres: Ed. Jonathan Cape, 1984.

DROR, Y. "The Scope, The Significance and Method of the Inquiry Public Police Making, Re-examined." São Francisco, Chandeer, 1968.

DUTRA, Marina Laura da Silveira. **Avaliação de Treinamento: Em Busca de um Modelo Efetivo**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: PUC, 1979.

"EDUCATION IN BRITAIN". Londres: The British Council. DCW Denrose and Co. Ltd., 1991.

ESTUDE NA GRÃ-BRETANHA. Londres: The British Council. DCW, Denrose and Co. Ltd., 1991.

HAMBLIN, Anthony Crandel. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1978.

KIRCKPATRICK, D. L. "Evaluation of Training em RL". Craig e Lr Bitel (Eds.): **Training and Development Handbook**, American Society for Training and Development. Nova Iorque: Ed. McGraw-Hill, 1967.



LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1972.

MARTINS, José do Prado. **Didática Geral, Fundamentos Planejamento, Metodologia, Avaliação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1988.

MC GEHEE, W. e THAYER, P. "Training: Adestramiento y Formacion Professional". Madri: Editorial River S.A., 1970.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY Donald, PIETRI, Jr. Paul. **Administração, Conceitos e Aplicações**.

MONTEIRO, Jorge Vianna. **Homogeneidade e Heterogeneidade nas Políticas Públicas, Fundamentos de Política Pública**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1982.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1991.

MOTTA, Paulo Roberto. **Razão e Intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial**. Rio de Janeiro: Cadernos da EBAP nº 37, Ed. FGV, 1988.

RITINS, Janis Ivars. **Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1985.

RUMOS DO DESENVOLVIMENTO. ABDE. Ano 16, nº 91, set./out.

STUFFLEBEAM, Daniel et al. "Educational Evaluation and Decision Making". Illinois. FE Peacock, 1971.

TOLEDO Flávio de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1981.

# **ANEXO I**

This publication  
replaces Treaty Series  
No. 107 (1968),  
Cmd. 3816

BRAZIL



Treaty Series No. 40 (1970)

DECRETO 63.403 de 10 de Outubro de 1968

# Agreement on Technical Co-operation

between the Government of the  
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland  
and the Government of Brazil

Rio de Janeiro, 18 January 1968

[The Agreement entered into force on 5 September 1968]

*Presented to Parliament  
by the Secretary of State for Foreign and Commonwealth Affairs  
by Command of Her Majesty  
July 1970*

LONDON

HER MAJESTY'S STATIONERY OFFICE

1s. 9d. [9p] net

Cmd. 4391

ACÓRDÃO

**SOBRE COOPERAÇÃO TÉCNICA ENTRE O GOVÊRNO DO  
REINO UNIDO DA GRÃ-BRETÂNHA E IRLANDA DO  
NORTE E O GOVÊRNO DO BRASIL**

O Govêrno do Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte e o Govêrno do Brasil;

Desejando promover as relações cordiais existentes entre os dois países e visando ao estabelecimento de um plano geral que facilitará o desenvolvimento da colaboração no campo técnico;

Concordam no seguinte:

**ARTIGO I**

O Govêrno do Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte e o Govêrno do Brasil concordam em organizar a cooperação técnica entre si dentro das linhas estabelecidas nos artigos seguintes. Os termos e as condições dos projetos individuais serão objeto de troca de notas separadas.

**ARTIGO II**

Esta cooperação será financiada conjuntamente e poderá assumir as seguintes formas:

- a) colocação de peritos à disposição do outro Govêrno contratante a fim de:
  - (i) participarem em pesquisas;
  - (ii) colaborarem no adestramento de pessoal científico e técnico;
  - (iii) prestarem assistência técnica em problemas especiais ou
  - (iv) contribuírem para o estudo de projetos escolhidos de comum acôrdo pelos Governos contratantes.
- b) participação em estudos, em programas de treinamento profissional, em pesquisas, em grupos de trabalho e em outras atividades relacionadas às já mencionadas;
- c) organização de cursos de estudos ou treinamento e concessão de bôlsas de estudos;
- d) fornecimento de equipamento necessário ao treinamento e à pesquisa;
- e) qualquer outra forma de cooperação técnica e científica que possa ser acordada entre os dois Governos contratantes.

**ARTIGO III**

O Govêrno do Brasil e o Govêrno do Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte comprometem-se a rever, peridôdiamente, em geral, uma vez por ano, o programa de cooperação, levando em consideração os resultados já obtidos.

#### ARTIGO IV

Os peritos a serem enviados ao Brasil, de conformidade com o presente Acôrdo, estarão sujeitos, durante sua estada no País, às seguintes condições:

- a) O Governo do Brasil concederá isenção de todos os direitos alfandegários e outras taxas, proibições e restrições aplicadas a importações e exportações, bem como de quaisquer outros encargos fiscais, com relação a móveis e objetos de uso pessoal importados pelos peritos no momento de sua chegada ao Brasil ou, até seis meses depois, conforme o caso. Esta isenção inclui um veículo motorizado para cada perito, desde que este pretenda ficar no Brasil pelo período mínimo de um ano. A revenda do veículo estará sujeita às leis que o Governo do Brasil aplica, nesse particular, aos técnicos das Nações Unidas e das agências especializadas.
- b) O Governo do Brasil concederá aos peritos e membros de suas famílias os mesmos privilégios e imunidades garantidas pelo Governo brasileiro aos peritos das Nações Unidas e das agências especializadas.
- c) O Governo do Brasil concederá, também, as facilidades e concessões mencionadas neste parágrafo a um máximo de 25 membros permanentes da assessoria britânica do Conselho Britânico, e aos peritos e consultores designados pelo Conselho Britânico para trabalharem em instituições científicas, tecnológicas e educacionais no Brasil ou para os fins já especificados no Artigo II.

#### ARTIGO V

Aos peritos que estiverem trabalhando no Brasil quando este Acôrdo entrar em vigor serão concedidos todas as privilégios e imunidades referidas no Artigo IV. No caso de tais peritos, as isenções estabelecidas no Artigo IV (a) serão concedidas no que diz respeito a mobiliário e objetos de uso pessoal, importados até seis meses a partir da data em que este Acôrdo entrar em vigor, e a importação, isenta de direitos alfandegários, de um veículo motorizado estará condicionada à permanência do perito no Brasil de pelo menos um ano, a partir da data em que for solicitada a referida importação.

#### ARTIGO VI

O Governo do Reino Unido, de acôrdo com o Artigo II (d) ou o Conselho Britânico deverão fornecer maquinaria, instrumentos ou equipamentos ao Governo do Brasil ou às empresas designadas de comum acôrdo. O Governo do Brasil autorizará a importação de tais equipamentos isentos de taxas alfandegárias ou outros encargos, proibições e restrições sobre importação assim como quaisquer espécies de encargos fiscais.

#### ARTIGO VII

Cada um dos Governos contratantes indicará, se necessário, técnicos para colaborarem com os peritos enviados pelo outro Governo, de acôrdo com o Artigo II do presente Acôrdo. Estes peritos, no cumprimento de suas

missões, fornecerão aos técnicos, indicados pelo Governo beneficiário de assistência, as informações que possam ser necessárias ou estabelecidas de comum acordo quanto a métodos, técnicas e práticas aplicadas nos respectivos setores, bem quanto aos princípios em que estes métodos, técnicas e práticas estejam baseados.

#### ARTIGO VIII

As autoridades para cujos serviços forem indicados estes peritos providenciarão acomodações de trabalho e outras facilidades, transportes, secretariado, equipamentos e mão-de-obra de que os peritos possam necessitar para o bom êxito de suas missões. As autoridades tomarão, também, todas as medidas necessárias para assegurar-lhes moradia, exceto quando outra forma for estabelecida de comum acordo pelos dois Governos contratantes.

#### ARTIGO IX

A menos que seja estabelecido de outra maneira pelos Governos Contratantes, as responsabilidades financeiras serão repartidas da seguinte maneira:

*a) Peritos*

O Governo que fornecer os peritos será responsável pelo salário, suplementos externos de gratificação local e despesas de viagem, de ida e volta, à capital do país beneficiado.

*b) Treinamento*

O Governo que conceder facilidades de treinamento responsabilizar-se-á por:

- (i) despesas com as viagens de treinamento, de ida e volta, para o país do outro Governo;
- (ii) matrículas nos cursos;
- (iii) os estípedios de subsistência para pessoal em treinamento serão estabelecidos, periodicamente, pelo Governo que conceder as facilidades de treinamento.

#### ARTIGO X

A responsabilidade civil por morte, danos contra pessoas ou propriedades, ou quaisquer outras perdas resultantes de qualquer ação ou omissão, ou com ela relacionada, praticada por um perito britânico no exercício de suas funções, no quadro do presente Acordo, será assumida pelo Governo do Brasil. Este Governo, entretanto, poderá exercer seu direito de regresso contra o perito responsável nos casos em que a morte, danos ou perdas resultarem de sua ação deliberada ou grave negligência.

O presente Acôrdo entrará em vigor na data em que o Govêrno do Brasil notificar o Govêrno do Reino Unido de que as necessárias formalidades constitucionais do Brasil foram concluidas.

#### ARTIGO XII

A notificação escrita da denúncia do presente Acôrdo poderá ser feita a qualquer momento, por qualquer Govêrno Contratante ao outro. A denúncia terá efeito sessenta dias depois da data do recebimento da mencionada notificação.

Em fé do que os abaixo assinados, devidamente autorizados para êsse fim pelos seus respectivos Governos assinaram o presente Acôrdo.

FEITO EM duplicata, no Rio de Janeiro, em 18 de janeiro de 1968, nas línguas inglêsa e portuguêsã, sendo ambos os textos igualmente autênticos.

Pelo Govêrno do Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte

CHRISTOPHER GANDY

Pelo Govêrno do Brasil

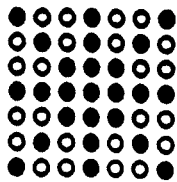
JOSÉ DE MAGALHÃES PINTO

## **ANEXO II**



Preliminary  
application for  
scholarships

The British Council



Please complete two copies of this form in English and return to the British Council office for your state by 31 July. Forms received after this date will not be considered. Successful applicants will be asked to sit an English test requiring a thorough knowledge of the English language. Please use black ink to complete this form.

1	Family name				2 Sex M/F
	Other names				3 Age
4	Nationality	5 Date and place of birth			
6	Family	Marital status: single <input type="checkbox"/> married <input type="checkbox"/> separated <input type="checkbox"/> divorced <input type="checkbox"/>			Number of children
7	Home address including city, state and new CEP				
		Telephone			
8	Details of university/college education (in date order, earliest first) State date and title of any postgraduate degree obtained	Institution	Course	Dates attended	Qualification obtained
9	Details of English studies (courses, dates, examinations taken, results obtained)				
10	Past appointments (in date order, earliest first)				
11	Present appointments Name, full address, CEP and telephone number of each institution for which you work, the title of your job and date of your appointment				
	Important: Describe briefly the work of each organisation and brief details of your own job, giving number of hours worked per week in each place				

## **ANEXO III**

1º de setembro de 1994

Prezado Colega

Como ex-bolsista do British Council, e atualmente finalizando o mestrado em Administração na Fundação Getúlio Vargas, escolhi como tema de minha dissertação:

A atividade do British Council na área de aperfeiçoamento educacional no que se refere a treinamento, de brasileiros na Grã-Bretanha e subsequente avaliação de resultados - um estudo de caso.

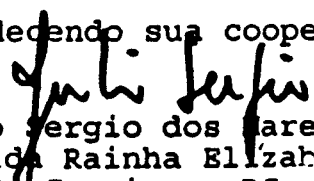
A maioria dos dados coletados foi obtida junto ao British Council, entre eles nomes e endereços de ex-bolsistas que se aperfeiçoaram na Grã-Bretanha.

Desta forma, gostaria de contar com sua colaboração no preenchimento do questionário anexo, já que as informações a serem obtidas serão de suma importância para a conclusão da pesquisa, cujos objetivos são:

1. Identificar a importância do apoio governamental britânico para o treinamento de brasileiros na Grã Bretanha;
2. Identificar o tipo de atuação do British Council para a realização dos objetivos do treinamento na Grã-Bretanha;
3. Identificar como o programa foi percebido pelo participante;
4. Identificar as aprendizagens adquiridas que contribuíram para o desenvolvimento profissional;
5. Identificar as novas propostas apresentadas para o desenvolvimento das funções em relação aos conhecimentos adquiridos;
6. Identificar os efeitos produzidos em termos das novas propostas no desempenho das empresas.

Solicito ainda enviar o questionário preenchido para o endereço indicado abaixo até 30 (trinta) dias após seu recebimento.

Agradecendo sua cooperação, envio cordial abraço.

  
Julio Sergio dos Sares Guia  
Avenida Rainha Elizabeth 729/302  
Rio de Janeiro RJ  
22081-030

**AVALIAÇÃO DO APERFEIÇOAMENTO EDUCACIONAL REALIZADO NA GRÃ  
BRETANHA POR INTERMÉDIO DO BRITISH COUNCIL**

**INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar o alcance do aperfeiçoamento educacional realizado na Grã Bretanha por intermédio do British Council, no que se refere ao desenvolvimento profissional aplicado às atividades exercidas em seu trabalho.

**PARTE A: IDENTIFICAÇÃO**

**1 Dados Pessoais**

Nome: .....

Formação: .....

Profissão: .....

Empresa: .....

Cargo:..... Tempo de atuação: .....

**2 Dados do Aperfeicoamento Educacional**

Curso realizado:.....

Datas:    Início:.....                      Término: .....

Instituição: .....

Nível:            ☐ Especialização  
                  ☐ Mestrado  
                  ☐ Doutorado  
                  ☐ Outros        (Especifique):.....

**PARTE B: QUESTÕES DE AVALIAÇÃO**

1. Descreva suas atividades profissionais anteriores à realização do curso:

.....

.....

.....

2. De acordo com as atividades mencionadas quais foram seus objetivos em fazer tal curso?

.....

.....

.....

3. Em que extensão os principais objetivos de seu curso foram alcançados

☐ Integralmente    ☐ Parcialmente    ☐ Não alcançados

Justifique: .....

.....

.....

4. Seu interesse em se aperfeiçoar foi consequência de:

<input type="checkbox"/>	Novas atribuições na organização
<input type="checkbox"/>	Introdução de novas técnicas e/ou tecnologias
<input type="checkbox"/>	Continuidade na formação educacional
<input type="checkbox"/>	Interesse próprio pelo curso
<input type="checkbox"/>	Interesse do empregador
<input type="checkbox"/>	Outros motivos (especifique) .....

.....

Justifique: .....

.....

5. Você permanece exercendo atividades na mesma organização onde trabalhava na época em que foi contemplado com a bolsa?

☐

Sim

☐

Não

Em caso negativo, quanto tempo depois de ingressar no curso?

.....

Justifique .....

.....

.....

6. Descreva suas atividades profissionais imediatamente posteriores ao aperfeiçoamento na Grã-Bretanha:

.....

.....

.....

7. De acordo com as atividades descritas, o aperfeiçoamento realizado contribuiu para: (indique o que for pertinente em ordem de prioridade (1°, 2°, 3°, etc.))


Aquisição de novos conhecimentos teóricos

Domínio de novas técnicas

Uma base de valores e atitudes no desempenho de suas funções

Interesse por outras áreas de trabalho

Maior entusiasmo pelo trabalho

Outros motivos (Especifique)

.....

.....

.....

8. Você tem tido oportunidade de aplicar os conhecimentos e/ou técnicas adquiridos em seu trabalho?

☐ Sim (passe para a questão 9)  
☐ Não (assinale a seguir)

☐ O aperfeiçoamento não manteve ligação com a função que exerço  
☐ Falta de instrumental de trabalho  
☐ Desatualização do grupo de trabalho  
☐ Dificuldades por parte da organização em acatar os novos conhecimentos e/ou técnicas (especifique):

.....  
 .....  
 .....

☐ Outros motivos (justifique): .....  
 .....  
 .....

9. Descreva de que forma você está aplicando em seu trabalho os conhecimentos e/ou técnicas adquiridas.

.....  
 .....

10. Descreva os aspectos positivos e negativos de sua experiência na Grã-Bretanha em termos de resultados para sua empresa. ....

.....  
 .....

11. Descreva os aspectos positivos e negativos de sua experiência na Grã-Bretanha em termos de aproveitamento pessoal: .....

.....

.....

12. Você teria realizado seu aperfeiçoamento sem o apoio financeiro do British Council?

☐

Sim

☐

Não

13. Acrescente outros comentários que julgar importantes.

.....

.....

.....

.....

Obrigado por preencher este questionário.

Solicito que seja devolvido dentro dos próximos trinta dias para o endereço abaixo.

Julio Sergio Mares Guia  
Avenida Rainha Elizabeth 729/302  
Rio de Janeiro RJ  
22081-030



## **ANEXO IV**

## POR QUE AMO A INGLATERRA\*

Vinícius de Moraes

A INGLATERRA não foi para mim um amor à primeira vista. Ao chegar a Londres, em agosto de 1938, em gozo da primeira bolsa para Oxford, dada a um brasileiro pelo Conselho Britânico, a cidade surpreendeu-me pela sua reserva. Senti, de fato, a poesia do grande porto, com meu navio a penetrar lentamente o Tâmesa nas luzes de uma antemãzinha cinza-azul, toda povoada de lentas asas brancas de gaivotas. Mas quando enfrentei as calçadas de Piccadilly Circus, cerca de meu hotel, senti como se a cidade imensa estivesse se divertindo em observar o rapaz carioca - o rapaz carioca em quem o moleque-de-praia era "doublé" de um poeta um tanto metafísico e esotérico - em seu primeiro contacto com a austeridade do Império Britânico. E encabulei. Eram seis horas da tarde e havia multidões pelas ruas desembocando de Regente e Bond Street, multidões que passavam por mim sem me olhar, a dar-me a sensação de que eu era justamente o que a minha vaidade de jovem poeta premiado não podia permitir que eu fosse: uma forma liliputiana a mais a passear no rosto gigantesco de Gulliver, acorrentado, mas a divertir-se com a pequenez dos seus conquistadores. Lembro-me de que, num dado momento, passou por mim uma família hindu, vestida a caráter, os homens de turbante, as mulheres envoltas em saris. Eu nunca tinha visto um hindu na minha vida. Aquilo foi demais para mim. Fui refugiar-me atrás de um sherry num bar do meu hotel, de onde só saí para dormir, às nove da noite. No quarto, sozinho, senti um isolamento atroz, que me parecia vir da cidade infinita a trazer-me de vez em quando, adormecidos pela distância, os ruídos informes de sua vida noturna.

Foi só três ou quatro dias depois, ao tentar atravessar uma rua no momento errado, que me senti realmente protegido pelo Império Britânico, e comecei a achar que, malgrado a minha selvageria de menino de ilha, poderia amar a Inglaterra. Ao avançar, pousou-se sobre o meu ombro uma mão, a um tempo imperiosa e amiga, que me fixou ao solo sem maior esforço. Olhei para o lado e vi, acima, muito acima de mim, mirando em frente, esse ser especial no mundo que se chama um guarda inglês, um constable: alto como a Torre de Londres, firme como a rocha de Gibraltar. Quando o momento de atravessar chegou, a pressão desfez-se do meu ombro, a mão retirou-se e eu pude partir. Dei-lhe um olhar grato, a que ele respondeu com um outro, em que senti um frio e inteligente senso-de-humor.

Uma semana mais tarde, numa tarde agônica, constantemente cortada de uma chuva fina e neurastênizante, estando eu a comprar uma entrada para um concerto de Yehudi Menuhin, vi uma fila de guarda-chuvas formada numa rua cerca do teatro. Dirigi-me para lá. Pouco depois passava, num automóvel, um senhor, ou melhor, um guarda-chuva famoso, a agitar na mão uma folha de papel, para o povo que o aplaudia. Nesse senhor reconheci o Primeiro-Ministro Neville Chamberlain e lembrei-me de que ele voltava de Munique. O papel

---

\* Artigo publicado pelo Autor em Senhor, abril, 1959.

em questão era o pseudocompromisso de não declarar guerra, de Hitler, que, apesar disso, logo em seguida incorporaria a Tchecoslováquia ao poderio alemão. Não dei muita importância ao fato, pois naquele tempo eu tinha apenas 24 anos e a política não era o meu forte. Mas dois dias não eram passados e vi no rosto do homem das ruas de Londres a "ressaca" daquele triste e inútil desfile. Vi o povo de Londres de siso grave e olhar preocupado. Li pela primeira vez nos seus traços o sentimento contido da cólera e achei que, desabafada, essa cólera deveria ser terrível.

Não me lembro mais se foi na véspera de Munique, ou pouco antes, que correu a notícia de que Londres seria bombardeada. Eu passara o dia em casa de um conhecido e ao sair à rua, sem saber ainda de nada, entrei no fog mais espesso que já vi na minha vida. Encostei-me a um edifício e resolvi esperar, e não sem um certo sentimento de estranheza no coração. Foi novamente um constable que me tirou da dificuldade, encaminhando-me, como um guia de cego, até um táxi; e só quando cheguei ao meu quarto, numa pensão para onde me mudara - um quarto no subsolo, desses de onde se vê, através da janela, apenas os pés da humanidade - é que encontrei um bilhete do British Council mandando-me seguir de urgência para Oxford. Do céu noturno de Londres chegava-me, maciço e constante, o ronco dos aviões de caça, à espera de qualquer eventualidade. Era a minha primeira experiência de guerra, mas não tive nenhum medo e resolvi desobedecer ao Conselho Britânico. Dei-tei-me e fiquei à escuta daquele ruído informe, sinistro e pressaço, o ouvido atento ao silvó eventual da primeira bomba ou ao estilhaçar da primeira explosão. Aquilo tudo era, para mim, uma grande aventura, uma grande aventura que, misteriosamente, me aproximava da Inglaterra e do seu povo. Achei dentro de mim que seria uma covardia eu desertar, abandonar Londres às bombas alemãs, não estar presente a sua defesa, não defendê-la eu mesmo - à cidade que tinha mãos para proteger minha vida, cuidados maternos para com a minha inexperiência. E assim foi que acabei por dormir. Nunca cheguei a confessar ao Conselho Britânico a minha indisciplina, o que faço agora, certo de que, no seu fair-play, a nobre entidade a estimará mais do que estimaria uma obediência mecânica e menos proveitosa, do ponto de vista da experiência e do coração.

Uma certa noite, depois de alguns drinques - e possivelmente **one too many** - eu cismei de subir o underground de Piccadilly Circus no sentido inverso. A escada rolante desce a uma velocidade razoável, e tratava-se de ultrapassar essa velocidade e atingir a plataforma superior da grande estação. Lancei-me à prova, que até hoje não sei como consegui terminar, tal foi o esforço empregado. Pois bem: fui formidavelmente encorajado por todos os que desciam, a me animarem com palavras e aplausos, havendo-se formado uma verdadeira torcida a meu favor. Não houve um só protesto contra a impertinência do estrangeiro a perturbar a boa ordem de um serviço de utilidade pública. Esse foi meu primeiro contato com o espírito esportivo inglês, e uma das razões por que amei a Inglaterra e me senti tão bem em Londres.

Depois, em Oxford, muitos outros elementos vieram solidificar a estrutura desse sentimento de afetividade crescente para com a Inglaterra. Lembro-me, por exemplo, da primeira gafe que cometi à mesa de jantar, no grande hall de Madgalen College. Ignorante ainda dos usos e costumes da Universidade, alguma coisa fiz que foi notada pela high table, ou seja, a mesa do Deão e dos profes

sores do colégio - os tutors, como são chamados -, o que me valeu receber um bilhete em latim, trazido por um mordomo numa pequena bandeja de prata. Segundo esse bilhete, eu deveria expiar a minha gafe bebendo uma quantidade de cerveja suficiente para afogar um recém-nascido, cuja cerveja me foi trazida num fantástico canecão, cheio até as bordas. Vi todo mundo parar de comer e voltar-se para mim: mais de quatrocentos estudantes em suas capas pretas. Tratava-se de beber ou morrer. Levantei-me, tomei da enorme caneca e iniciei a prova. Até a metade foi tudo muito bem. Mas da metade para baixo, não sei até hoje como consegui ingerir aquilo. Sentia como se a cerveja me fosse sair pelos ouvidos, de tal modo estava locupletado. Mas o fato de ser o primeiro brasileiro com uma bolsa do Conselho Britânico para Oxford impôs-me o dever moral de não fazer feio, custasse o que custasse. E bebi, impulsionado por aquele sentimento cego. Não é preciso dizer como fui encorajado, sobretudo na parte heróica da prova, pelos meus colegas. Quando acabei, a ovação foi geral. Dalí por diante, todos passaram a falar comigo afetuosamente, e comecei a ser convidado frequentemente para os loucos parties nos quartos dos estudantes. Aí está Reginald Maudling, ex-aluno de Merton College, atual Ministro do Império Britânico e companheiro querido dos dias universitários, que não me deixa mentir.

De outra feita, um rapaz cujo nome não me lembro, disse à mesa coisas desairosas sobre o Brasil. Disse-o mais para implicar comigo, pois era o único estudante dos que sentavam perto de mim que parecia não ir particularmente com o meu jeito. Na saída do hall, numa escada, ainda ajuntou algo mais, alto bastante para que eu ouvisse. Desci-lhe o braço, e não fosse a quantidade de estudantes que se aglomeravam na escada e que o sustentaram na queda, é possível que se tivesse machucado seriamente. Fui, muito amolado com a história, para o meu quarto, à espera dos seus padrinhos, que ele me disse mandaria imediatamente, a fim de que nós fôssemos fight it out, nos grounds do colégio. Embora muito brigão em menino, sempre me desagradou a violência física, e não sei o que teria dado para ver o assunto resolvido amigavelmente. Pois bem: os deuses da boa educação inglesa atenderam aos meus rogos. Meia hora depois chegavam os padrinhos do rapaz, mas não para me levarem com eles. Para conversarem, sim, com os meus padrinhos, e apresentarem desculpas em nome do meu desafeto. Que ele reconhecia ter-se comportado mal e gostaria que eu esquecesse o incidente.

Larguei todo o mundo e fui, correndo e emocionado, ao meu quarto, onde nos abraçamos estreitamente. Depois disso ficamos bons camaradas, e só não o ficamos mais porque, no período seguinte, ele saía da Universidade. Isso chama-se fair play: qualidade que se pode encontrar eventualmente em indivíduos, mas nunca tão universalmente como na Inglaterra.

Não foi exatamente fácil para mim a vida em Oxford. Estranhei, de início, a quase total liberdade dada aos estudantes de trabalhar, numa espécie de desafio ao seu senso de responsabilidade. Meu inglês, apesar de o haver eu capinado duramente antes de sair do Brasil, estava longe de ser perfeito, e tive de enfrentar um período preliminar de anglo-saxão, em cima do "Beowulf" e outros textos arcaicos da literatura inglesa. Chegava, uma vez por semana, ao quarto de meu tutor em total desalento. Ele me encorajava. Que não desanimasse, era assim mesmo, logo me habituaria. Paralelamente, freqüentava o curso de Poesia do Professor Fox, e

devorava os livros que constituíam meu dever semanal. Mas atrapalhava-me muito o estado altamente lírico em que o ambiente universitário me deixava, agudizado ainda mais pela leitura, por minha conta, dos poetas modernos. À noite, em meu estúdio, pegava o violão, que tanto encantava minha landlady Miss Mourdaunt, e me deixava estar, cogitando versos, sonhando a forma nova de minha poesia, que deveria realmente revelar-se a partir daí. Depois murava-me contra a poltrona, com uma tábua de escrever, e fazia versos sem parar. Quando me faltava o espírito, traduzia literalmente os sonetos de Shakespeare, que procurava depois recriar em português. Vivía às voltas com o dicionário de Oxford. Sabia que ali, no meu colégio, tinha estudado Shelley, um poeta grandemente amado. Tudo isso me perturbava muito. Às vezes saía à noite, pelas vielas internas, para um passeio a coberto dos proctors, os guardiães da Universidade, que volta e meia passavam, nos seus bowler-hats, à cata de estudantes noctívagos. Sofria da beleza daqueles muros ilustres, daquela pedra patinada por séculos de cultura, como o exsudar dentro da noite o calor de sua sábia austeridade.

Foi talvez o período mais fecundo de minha vida de poeta. O verso, a princípio timidamente, foi-se afirmando numa forma cada vez mais enxuta e clara, com um anseio muito maior de comunicação. O soneto, principalmente, começou a impor-se a determinados temas com uma prestantia nunca experimentada. Dois terços de meu livro **Poemas, Sonetos e Baladas** foram escritos em Oxford, a bem dizer nos primeiros seis meses universitários.

Houve outros sofrimentos também, tirante os da vida puramente escolar. O caso é que, no Brasil, eu tinha remado, cerca de um ano, no Clube de Regatas do Flamengo, sob os palavrões de ensinamento de um palamenta famoso como "Engole-Garfo", que fizera num iole-a-dois o raid Montevidéu-Rio de Janeiro. Tratava-se de um ambiente da mais total boçalidade, mas eu saíra do Clube sob a impressão de que era um remador. Assim é que, quando me perguntaram que esportes queria praticar, disse imediatamente: remo e boxe. Quem sabe não chegaria a disputar um dia um campeonato intercollegial...

Comprei calções extraordinários, camisas de lã fabulosas e lá fui, através de Christ Church Meadows, para a barcaça de Magdalen College, ancorada à margem do Isis, que é o nome universitário do Tamisa em sua tranqüila passagem por Oxford. O instrutor pôs-me num esquite e, de sua bicicleta, à margem, ordenou-me com um alto-falante manual que desse umas poucas voltas pelo rio, que era para ele julgar de minhas possibilidades. O resultado é que, eu, o remador do Flamengo, tive que remar quinze dias a seco, num esquite especial colocado em terra, para reaprender tudo de novo. Desde a posição das mãos nos remos até o tempo das remadas, estava tudo errado. Fiquei meio humilhado, mas embora nunca tivesse tido a honra de remar pelo meu colégio, nem por isso deixaram de me colocar numa guarnição que, nas frias manhãs de Oxford, remava como um só homem, antes da ducha quente na barcaça de Magdalen College.

Com o boxe a experiência foi mais dolorosa ainda. Comprei luvas de seis onças, calções de primeira qualidade, sapatos apropriados, e ingressei na Academia da Universidade. Tive um mês de instrução, aprendendo o a-b-c do boxador, e fazendo muita corda e muito saco de areia para endurecer a fibra. Depois passei pa-

ra a **punching ball** e, de vez em quando, fazia um ou dois **rounds** com o meu instrutor. Mas meu instrutor era um santo, e nunca me acertava à vera. Uma bela tarde, chego à Academia e ele me anuncia ter destacado um aluno mais antigo para me experimentar. Fui para o ringue e não pude deixar de sorrir ante o físico do meu adversário. Tratava-se de um magriço, um rapazinho da minha altura mas muito menos sólido que eu, com as costelas à mostra e uns bracinhos finos, que as luvas pareciam engolir. Resultado, não o acertei uma só vez, e ele encaixou tantos que, no fim do terceiro **round**, completamente grogue e presa dessa horrível angústia da impotência diante da competência, fui dado como incapaz de continuar a luta. Confesso que não voltei à Academia nem sequer para buscar os meus apetrechos, que tinha deixado lá.

Tudo isso, embora não desse ao mundo nenhum grande desportista, não deixou de incutir no primeiro bolsista brasileiro para Oxford um senso de esportividade. Torci muito pela minha Universidade, nas grandes regatas contra Cambridge, que, ai de mim, perdemos nesse ano.

E que não dizer de minha grande dívida à poesia inglesa, de que já falei atrás, mas sobre o que quero voltar. Que não dizer do que devo a esses poetas todos que, desde Chaucer, desde os anônimos elizabetanos, comecei a ler e amar, e que tanto me deram nos duros caminhos da poesia... O que não dizer da imensa dívida a Shakespeare, para mim o maior dos poetas da humanidade: das indescriíveis descobertas operadas no texto dos Sonetos, sobre que teria feito a minha tese, não houvesse a guerra, que me apanhou em férias na França, impedido a minha volta à Universidade. O que não dizer das noites do terrível inverno de 1938, passadas no meu estúdio de High Street, na companhia de Milton, Dreyden, Blake, Wordsworth, Coleridge, Keats, Shelley, Lear, Mc Neice, Auden e Elliot; das noites de releitura de tantos clássicos da meninice: **Robinson Crusoe**, **Ivanhoe**, **Alice in Wonderland** e o conhecimento de clássicos novos: **Pilgrim's Progress**, **Pride and Prejudice**, **Wuthering Heights**, **The Forsyte**, **Saga**, **Jude, the Obscure** e tantos outros - o romance inglês a me oferecer um novo panorama da vida e da paixão dos homens e mulheres da Inglaterra.

Eis por que amo a Inglaterra, e eis por que sua lembrança ficou em mim, todo esse tempo, viva e exata como a de nenhum outro país jamais visitado e conhecido. Ao voltar a Londres depois de 16 anos, como me foi doce reconhecer ruas percorridas, rever edifícios familiares, olhar os doces telhados de Chelsea, onde morei, em King's Road, e que me sugeriram o canto bilingüe de minha "Quinta Elegia"... E à B.B.C., onde trabalhei durante as grandes férias de verão de 1938, nos primeiros programas para o Brasil, pude dizer com emoção: já fostes a minha casa. Pois foi em casa que me senti nela e em Londres; como, de resto, em toda aquela bela e grande ilha, ao mesmo tempo apaixonada e discreta, cordial e austera, pátria de poetas como não se viu maiores, na longa luta do mundo para realizar-se em tranquilidade e poesia.